

"EESTI PÖLLUMAJANDUSTEHNKA"

Paide rajoonikoondis

TARTU RIIKLIK ÜLIKOOL

L e p i n g u t e A - 0 0 2 0 j a
A - 2 0 0 1 m a t e r j a l i d

Tartu 1972

Eesti NSV Kõrgema ja Kesk-erihariduse
Ministeerium

Tööpunalipu Ordeniga Tartu Riiklik Ülikool

Teadusliku uurimistöö

A R U A N N E

EPT Paide Rajoonikoondise sotsiaalse arengu plaani
aluste väljatöötamine ja kaadri voelavuse põhjaste
väljaselgitamine

Koondise töötajaskonna hulgas anonüümse ankeedi lä-
biviimise programm

Täidetud lepingu järgi A - 0020
Riikliku registratsiooni nr.

Teema nr. 2
Inv. nr.

Teadusala prerektor dots.

Y. Kall
/J. Tammeorg/

✓ Teadusliku Uurimistöö sektori
juhendaja:
majandusteadus. kand.

Chav
/B. Kaitse/

Laboratooriumi teaduslik
juhendaja dots. ajalootead.
kand.

1. M. K.
/J. Kalits/

✓ Teema juhendaja:
filos. tead. kand.

1. M. T.
/M. Titma/

Tartu 1971

EPT Paide rajoonikoondise töötajaskonna
ankeetküsitluse programm.

Vastavalt programmile, mille alusel uuritakse EPT Paide rajoonikoondises tööjõu voolavust ja juhtkonna autoriteedi kumunemist, kasutatakse lähteandmete saamiseks kõrvuti teiste meetoditega anonüümset ankeeti. Anketeeritakse kõiki koondise töötajaid.

Ankeet viiakse läbi 1971.a. II kvartalis. Anonüümne ankeet on käesoleva lepingulise töö raames oluliseim algandmete kogumise meetod. Ta on põhivõtteks eriti tööprotsessi subjektiivseid faktoreid ning töötajate isiksust iseloomustavate andmete saamisel.

Ankeedi koostamisel oli aluseks võetud Kommunistliku Kasvatuse Laboratoori mis läbiviidud analoogiliste uurimuste tulemused ja andmed, mis on saadud koondises senise uurimistöö käigus (kaadriosakonna dokumentide analüüs, juhtivate töötajate küsitlus, lühiankeet omal soovil lahtujalle, vaatlus eri töökohtades jne.).

Kogutava informatsiooni põhiliigid. A. Töötajaskonna üldised demograafilised ja sotsiaalsed tunnused, samuti teised olulised töötajaid iseloomustavad objektiivsed tunnused:

- senine elu- ja teenistuskäik,
- erialane ja üldhariduslik ettevalmistus,
- ühiskondlik töö ja spordi- ning huvialaringidest osavõtt.

B. Töötajate hinnangud koondises tehtava töö iseloomule ja tingimustele, mida käsitletakse kui asjaolusid, mis võivad tingida Koondisse tööle tuleku või siit lahkumise:

- töö sisu,
- töö organisatsioon,
- töötamistingimused töökohal,
- töötajatevahelised suhted.

C. Hinnangud Koondises kasutatavaile materiaalse ja moraalse stimuleerimise viisidele:

- töötasu ja preemia,
- moraalne stimuleerimine,
- vaba aja kasutamise võimalused,
- ettevõttepoolne tegevus töötajate elukondlike vajaduste rahuldamisel.

Sia kuulub ka sotsiaalne positsioon ja prestiiž koondises ning väljaspool seda.

D. Töötajate eluorientatsiooni ja elukutseväärtused kui isiksuse tunnused ja käitumise subjektiivsed regulaatorid. Tööle esitavate nõuete hindamise kaudu fikseeritakse järgmised elukutseväärtused:

- eneseväljendamine,
- enesetäiendamine,
- materiaalne hävitus,
- kitsama keskkonna tunnustus,
- enda esmaste vajaduste rahuldamise kindlustamine
- sotsiaalne seisund,

- Ühiskonna tunnustus.

Kontrollküsimustena kasutatakse järgmisi:

- Miks lahkusite eelmisest töökohast?

- Miks asusite tööle EPT Paide koondises?

Eluorientatsiooni all mõistetakse teatud ühtset väärtussüsteemi, mis tingib inimesel kindla tegevussfääri väljakujunemise, milles ta tunneb oma isiksust kõige enam avalduvat ja selle eelistamise teiste tegevussfääride ees. Uuritakse järgmisi eluorientatsioone:

- olukatsel,

- perekonnale,

- väikesele grupile,

- eneseteostusele

- eneserahuldusele,

- ühiskondlikule tegevusele,

hobbile.

Eluorientatsiooni fikseeritakse valiku- ja intensiivsuskasulade kaudu vastusena küsimustele:

- kui palju on vastaja saanud seni põhendada reale tegevusaladele,

- milline tegevusala mil määral rahuldab,

- millised on hinnangud koondise kaudu loodud vaba aja sisustamise võimalustele.

E. Koondise eri tasemetel juhtivate töötajate, samuti ühiskondlike organisatsioonide juhtide prestiiž fikseeritakse järgmiste kujul:

- arvamused töötajate kollektiivi poolt juhtidele antavate hinnangute kohta,

- vahetu ülemuse omaduste ja iseloomujoonte hindamine,

- eri juhtimisühtluste funktsioonide määratlemine.

Anketeerimisprotseduur. A. Koondise juhataja poolt määratakse kohapeal konkreetne anketeerimise eest vastutav isik, kes abistab laboratooriumi esindajat organisatsiooniliste ja muud laadi küsimuste lahendamisel.

Anketeerimiseks on vaja kaadriosakonna andmete põhjal koostada töötajate nimekirjad jaoskondade kaupa, millede vastavust kontrollida vastavates jaoskondades. Vastavalt nimekirjadele koostatakse jaoskondade kaupa graafik, milles näidatakse ära vastavas jaoskonnas ankeedi täitmise aeg, koht ja gruppide suurus, kes korraga ankeete täidavad.

Anketeerimist viib läbi TRU uurimisgrupi esindaja, kes jagab nimekirja alusel ankeedid anketeeritavate grupile välja, vajadusel konsulteerib ankeedi täitmise käigus ning võtab vastu täidetud ankeedid, kontrollides täitmise korrektsust.

B. Tulemuste representatiivsuse saavutamiseks on vaja, et anketeerimisega oleks haaratud maksimaalselt kõik koondise töötajad.

Vastavalt graafikule tuleks koondise juhtkonnal leida võimalus, et anketeerimine toimuks üldreeglina väljaspool tööruumi, mis loob pingevaba õhkkonna ja tagab saadud andmete suurema objektiivsuse.

Ankeedi täitmisel tuleb tagada maksimaalne anonüüsus. See välistab võimaluse, et vastajad püüaksid anda vastuseid, mida nende arvates neilt soovitakse saada.

Ankeedi täitmise juures viibib ainult TRU uurimisgrupi esindaja, kes korraldab anketeerimist antud jaoskonnas.

Kindlustada tuleb ankeedi iseseisev täitmine, eriti võimaldada ankeedi täitjail istumine küllaldate vahesaadega, mis vä-

listab emavahelise konsulteerimise.

Eelneva informeerituse ärahooldmiseks ankeedi kohta tuleb vältida võimalust, et tööliste kätte satuks eelnevalt ankeete, kuna see võiks moonutada vastuste objektiivsust vastamisel. Kõik puh-
tat ja täidetud ankeedid on kogu Koondises toimuva anketeerimise
ajal uurimisgrupi esindaja valduses.

Ankeediga saadavate andmete
töötlemine ja analüüs.

Algandmete läbitöötlemine toimub
vastava programmi alusel elektron-
arvutil TRU arvutuskeskuses, milleks on eelnevalt vajalik mater-
jali kodeerimine, s.t. ankeedi küsimustele antud vastuste vaste-
va koodi alusel numbritesse ülekandmine. Selline kodeerimismoodus
tuleb arvesse nn. avatud küsimuste korral. Antud ankeedi koostami-
sel lähtuti põhimõttest, et enamuse küsimusi kodeerisid vastajad
ise. Enamikule küsimustest sai vastata ringi ümbertömbamisega
vastaja arvamusega kooskõlas oleva vastusevariandiga ette trüki-
tud numbrile või tabeli kujul esitatud küsimuste puhul tabeli
vastavas lahtris trükitud numbri äramärgimisega.

Ankeedist saadud andmete interpreteerimine ja esitamine koondi-
sele toimub 1971. aasta IV kvartalis, millal toimub ka kogu uuri-
mise tulemuste üleandmine.

Lähtudes programmis püstitatud ülesannetest esitatakse koondi-
se juhtkonnale ja ühiskondlikele organisatsioonidele:

- ettepanekud kaadripoliitika korrigeerimiseks,
- ettepanekud töö stimuleerimise ja vaba aja sisustamise süstee-
mi tõhustamiseks, lähtudes koondise töötajaskonna poolt esitatud
nõuetest,

- soovitusi administratsiooni ja ühiskondlike organisatsioonide poolt tehtava kasvatustöö tõhustamiseks,
- üldisemaid seisukohti, seoses tööjõu voolavuse probleemi lahendamise, mis võimaldaks koondise juhtkonnal teha esildisi vastavatele kõrgemalseisvatele organitele.

Ettepanekute ja soovitude esitamisel nagu ka kogu materjali interpreteerimisel on uurijad lähtunud eelkõige töötajaskonna soost, vanusest, haridusest jt. tunnustest tulenevatest erinevustest elukutseväärtustele ja eluorientatsioonidele, mis annab võtme probleemide diferentseeritud lahendamiseks.

Tartus 20 jaan. 1971.a.

Ankeetküsitluse läbiviimine EPT Paide
rajoonikoondises.

Ajavahemikul 1.-20. juunini viis TRÜ Kommunistliku Kasvatuse Laboratooriumi uurimisgrupp, vastavalt aja jaotusgraafikule koondise töötajaskonna hulgas läbi anonüümse ankeedi. Kokku küsitleti 700 töötajat. Küsitleti ainult põhikadrit, jättes välja hooajatöölised ja kooliõpilased, kes vaid suviti koondises töötavad. Ankeetküsitluse läbiviimiseks teostati koadriosakonnas dokumentide analüüs, kus selgitati välja töötajate hulk üksikute tootmisharude kaupa. Selle alusel koostati tootmisharude kaupa nimekirjad, millede vastavust kontrolliti igas konkreetses allüksuses. Allüksuste juhtkonnaga kooskõlastatuna koostati aja graafik, mis sai aluseks anketeerimise läbiviimisel.

Anketeeritute arv üksikute tootmisharude kaupa kujunes järgmiseks:

irk.	Tootmisharu	Ankeedi täitnute arv
1.	2	3
1.	Esimene jaoskond	67
2.	Teine jaoskond	85

1	2	3
3.	Kolmas jaoskond	82
4.	Neljas jaoskond	45
5.	Viies jaoskond	35
6.	Kuues jaoskond	25
7.	Kaubabaas	50
8.	Automajand	85
9.	Töökoda	56
10.	Farmide mehhaniseeritud teehh	40
11.	Ehitus	35
12.	Kapitaalremont	18
13.	Teedejaoskond	3
14.	Majandus	26
15.	Administratsioon	23
16.	Muu	25
	Kokku	700

Kuna maaparanduse jaoskonnad asuvad laialipaisatuna väga ulatuslikul territooriumil, tuli uurimisgrupil sageli anketeerimist viia läbi välitingimustes. Anketeerimisel näitasid koondise töötajad head distsiplineeritust ja huvitatust uurimuse vastu.

Pärast anketeerimist toimus parteialgorganisatsiooni lahtine koosolek, kus laiemale üldsusele tutvustati uurimuse eesmärki ja sellega seotud probleeme.

Koondise "EPT" Paide rajoonikoondise kaadri voolavuse põhjuste uurimise ja ettevõtte sotsiaalse arengu plaani aluste väljatöötamise programm.

I S i s s e j u h a t u s

Koos koondise "EPT" Paide rajoonikoondise majandusliku arenguga uue majandussüsteemi tingimustes on koondise juhtkonna ja ühiskondlike organisatsioonide ette kerkinud vajadus senisest efektiivsemalt suunata töötajate kollektiivi kogu tegevust. Ühelt poolt töö mehhaniseerituse tõus, töö sisu ja tingimuste muutumine, teiselt poolt võimaluste laienemine töötajate elutingimuste parandamiseks, nende töövälise aja sisustamiseks nõuavad kõrvuti ettevõtte majandusliku arenguga ka töötajaskonna sotsiaalse arengu juhtimist. Seda tuleb teha olukorras, kus säilivad ettevõtte tootmistegevuse eripärast tulenevad eri jooned. Viimastest tuleks märkida järgmisi:

- + teatud hulga füüsiliselt raske käsitsitöö paratamatu säilimine;
- + töö iseloomust tingitud hooajalisus mõnedes tootmisliikides;
- + tööobjektide laialipaisatus (kuni 50 km raadiuses);
- + ettevõtte allüksuste erinev tootmisprofiil ja olukord, kus ühed allüksused on teiste suhtes teenindavateks; jts.

Lisaks sellele tuleb ettevõtte juhtkonnal ja ühiskondlikel organisatsioonidel tegutseda teatud tööjõudefitsiidi tingimustes mitmetel ettevõtte jaoks olulistel aladel. See raskendab ettevõtte majanduslike ülesannete täitmist, kuid avaldab negatiivset mõju ka töötajate kollektiivi formeerumisele ja arengule.

Nimetatud asjaolud teevad küllaltki keerukaks töötajaskonna

sotsiaalse arengu juhtimise. Ettevõtte eripära komplitseerib ka uurijate tööd sotsiaalse arengu plaani lähtekohtade väljatöötamisel ja ettevõtte ees seisvate konkreetsete küsimuste uurimisel. Ilmsed on raskused vajalike algandmete kogumisel ja analüüsil, samuti saadavate tulemuste võrdlemisel mujal teostatud analoogiliste uurimuste materjalidega.

II U u r i m i s p r o b l e e m i d j a

- ü l e s a n d e d

Töötajaskonna sotsiaalset arengut planeerima ssudes seisavad ettevõtte juhtkond ja ühiskondlikud organisatsioonid kõigepealt vajaduse ees omada küllalt täpset ja konkreetset informatsiooni sellest, millised on planeerimise algmomendil töötajate kollektiivi iseloomustavad põhitunnused, s.t. probleemiks on sotsiaalse arengu plaani lähteandmete saamine.

Nendest lähteandmetest on kõigepealt vajalikud andmed töötajate kaadri koosseisust põhiliste ja planeerimise jaoks oluliste demograafiliste ja sotsiaalsete tun^wnuste alusel, samuti kaadri professionaalsest struktuurist. Sellised andmed saavad olla aluseks muutuste planeerimisel kaadri struktuuris vastavalt tehnilise progressi vajadustele.

Töötajate kollektiivi iseloomustavate objektiivsete tunnuste kõrval on oluline töötajate i s i k s u s t e põhitunnuste kindlakstegemine. Vajalik on teada, millised on töötaja käitumise põhilised subjektiivsed regulaatorid. Selliste sotsiaalse planeerimise ülesannete lahendamiseks, nagu materiaalse ja moraalse stimuleerimise täiustamine, töötajate huvide ja vajaduste parem arvestamine ettevõtte juhtkonna ja ühiskondlike organisatsioonide tegevuses, jts. on otstarbekas ja vajalik tunda töötajate eluorientatsioone ja elukutseväärtusi kui isiksuse struktuuri komponente,

mis iseloomustavad inimese põhilist sotsiaalset suunitlust ja reguleerivad tema käitumist meid huvitavates sfäärides.

Nagu kinnitavad varem läbiviidud uurimuste tulemused ning ettevõtete praktikas kujunevad situatsioonid, vähendab töötajate materiaalse ja moraalse stimuleerimise efektiivsust tihti töötajaskonna mitteküllaldane informeeritus ettevõttes rakendatavast stimuleerimise süsteemist. Abinõude väljatöötamine olukorra parandamiseks eeldab selle teadasaamist, milline on tegelikult töötajate informeeritus kasutatavatest stiimulitest, nende rakendamise korrast jms. Sama kehtib vaba aja kasutamise võimaluste kohta. Koondis on viimasel ajal teinud suuri kulutusi töötajate vaba aja veetmise võimaluste parandamiseks. Nende kulutuste efektiivsust tööjõu taastootmise, töötajaskonna igakülgse arengu seisukohalt saab tõsta siis, kui on teada, kuivõrd on töötajad informeeritud ettevõttes loodud võimalustest.

Ettevõtte juhtkonna ja ühiskondlike organisatsioonide tegevuse tulemused olenevad paljus sellest, milline on töötajate silmis tootmisjuhtide ja ühiskondlike organisatsioonide juhtijate autoriteet. Konkreetsete sammude astumine juhtiva kaadri valikul ja paigutamisel, tema autoriteedi tõstmisel eeldab teatud juhtimislülide ja konkreetsete juhtide autoriteedi kindlaksmääramist. Veel vajalikum on juhtkonnal tunda ettevõttes funktsioneerivaid eri tasemete juhtide autoriteedi kujunemise mehhanisme, et sihipäraselt ümber kujundada neid aluseid, millest lähtudes töötajad juhtkonda hindavad.

Üheks olulisemaks, kuid keerukamaks probleemiks ettevõtte sotsiaalse arengu juhtimisel tuleb lugeda planeeritavate abinõude diferentseeritud rakendamist vastavalt ettevõtte töötajaskonna eri kategooriate eripärale. Nii kerkib vajadus omada üksikasjalikumalt

informatsiooni selle kohta, kuidas eespoolmärgitud ettevõtte kollektiivi iseloomustavad tunnused - lähteandmed sotsiaalse arengu planeerimiseks - avalduvad töötajate kontingendi eri gruppides ja väiksemates kollektiivides, millest moodustub ettevõtte töötajaskond.

Sotsiaalse arengu planeerimisega seotud, kuid samal ajal ka iseseisvalt üles kerkinud ja kompleksset lahendamist vajavaks probleemiks on kaadri voolavuse vähendamine. Enam kui 200- st töötajast, kes aastas lahkuvad Paide rajoonikoondisest, on teatav osa poolt töökoha vahetamine nii kogu ühiskondliku tootmise kui konkreetselt koondise suhtes paratamatu ja loomulik. Selle kõrval on aga teatav osa töötajast, kelle lahkumist ei saa lugeda normaalseks. Nende lahkumine ning vajadus täita vabanenud kohad toob kaasa raskusi nii ettevõtte tootmistegevuses kui töötajate kollektiivi kujunemisele ja arengule.

Seega vajab kaadri voolavuse probleem diferentseeritud lähenemist. On selge, et lahkumine ettevõttest pole tingitud vaid puhtmajanduslikest põhjustest ja eri töötajate gruppidel on need küllaltki erinevad. Kaadri voolavuse vähendamine pole võimalik ainult majanduslike abinõudega või sunnimehhanismidega. Vajalik on töökoha vahetust põhjustada võivate faktorite igakülgne tundmaõppimine. Probleemiks on siin tööjõu voolavust põhjustavate ja ettevõttest lahkujaid iseloomustavate objektiivsete faktorite kõrval vastavasuunalise käitumise subjektiivsete regulaatorite kindlaksmääramine. Nende tundmine võimaldab teadlikult reguleerida vastavaid momente tööjõu liikumises, ja seda kahes suunas. Esiteks, rakendades stiimuleid, mis kindlustavad tööjõu voolavuse vähenemise. Teiseks, planeerides ja teostades sellist kaadripoliitikat, mis garanteerib vähem liikuva kaadri saamise.

Lähtudes uurimisprobleemide sellisest püstitusest, seatakse uurimuses järgmised konkreetsed ü l e s a n d e d :

1. Analüüsida ettevõttest lahkunute kontingenti, et objektiiv- andmete ja töö hindamise subjektiivsete kriteeriumide alusel määrata peamised tegurid, mis tingivad ettevõttest lahkumise.

2. Analüüsida ettevõtte kaadri sotsiaalsed ja professionaalset struktuuri.

3. Määrata töötajate ~~isiksuste~~ elukutseväärtused ja ~~el~~uorien- tatsioonid, et leida teid töö materiaalse ja moraalse stimuleeri- mise tõhustamiseks, töötajate huvide ja vajaduste paremaks rahul- damiseks nii töös kui töövälistes tegevustes.

4. Teha kindlaks töötajate informeeritus ettevõttes rakendatava- test stiimulitest ja ettevõtte poolt loodud vaba aja veetmise võimalustest.

5. Määrata juhtkonna autoriteet töötajate silmis, et leida sel- le tõstmise teid kõigis juhtimislülides.

6. Leida põhilisemad erisused uuritavates faktorites olenevalt töötajate soost, vanusest, haridusest, kutsealast jt. tunnustest, et oleks võimalik diferentseerida kaadripoliitikat ja töötajate sotsiaalse arengu suunamist.

Peale nende - praktiliste - ülesannete lahendamise kasutatakse uurimistulemusi TRÜ kommunistliku kasvatuslaboratooriumi tea- dusliku töö põhiprobleemide uurimisel, eelkõige võrdlusmaterja- lina, kõrvutamisel teiste uurimise all olevate elanikkonna kategoo- riate uurimisel saadavate materjalidega.

III U u r i m i s m e e t o d i d

Algandmete kogumisel rakendatakse järgmisi meetodeid:

1. Kaadriosakonnas ettevõttest lahkunute ja kogu töötajaskonna kohta olemasoleva dokumentaalse materjali analüüs.
2. Intervjuud teatud osaga aastail 1969 - 70 ettevõttest lahkunutest.
3. Vestlused ettevõtte juhtivate töötajatega ja ühiskondlike organisatsioonide juhtidega.
4. Intervjuud eri kutsealadel ja tootmisloikudes töötajatega.
5. Vaatlus.
6. Anonüümne ankeet.

Algandmete analüüsi ja interpreteerimise põhivõtteks on uurimise all oleva töötajate kontingendi tüpiseerimine ja kirjeldamine vastavalt neid iseloomustavatele objektiivsetele näitajatele ja uurimise käigus määratavatele töötajate isiksuste tunnustele. Anonüümse ankeediga kogutud materjal töödeldakse eelnevalt elektronarvutil.

Uurimistulemuste esitamine toimub üksikute uurimisetappide lõpul ning põhilises osas kogu lepingulise uurimistöö lõppedes. Vajaduse korral esitab uurimisgrupp esildisi ettevõtte juhtkonnale ja ühiskondlikele organisatsioonide juhtivatele organitele ettepanekute ja soovitustega uurimise käigus väljaselgitatud probleemide lahendamiseks.

Tartu-Türi, 30. mail 1970.

Lisa 1

EPT paide rajoonikoondise töötaja isiklik
kaart

Vt. ka järgmine leht

Uurimisgrupi poolt kasutatud perfokaart,
mille andmete alusel on tehtud käesolev
analüüs

Perekonnanimi	Eesnimi	Sünni- aasta	SUGU
Haridus; kus omandas kutse		Rah- vus	Perek. seis
Peamine kutseala		Üldine töö- staar	Kui kaua EPT-s
Kust tuli EPT -sse; amet	Vallandamise põhjus, aeg		
Töö EPT -s	Märkusi		
Kodune aadress	Kuhu läks EPT -st		
Vallandamise põhjus	millal vall.	Põhjus	

Tartu Riiklik Ülikool
Kommunistliku kasvatuse laboratoorium

EPT PAIDE RAJONIKOONDISE JUHTIVATE
TÖÖTAJATE ANKETEERIMISE TULEMUSTEST

(I etapp)

Leping A - 0020

Juhendaja: /M.Titma/

/ TRÜ teadusala prorektor: /dots.Tammeorg/

Tartu 1970

S i s u k o r d .

1. Eesmärgid ja metoodika
2. Tööjõu voolavus
3. Üksikuist tööjõu voolavust põhjustavaist tegureist
 - a) töö sisu ja tingimused
 - b) töö tasustamise ja stimuleerimise korrd
 - c) suhted kollektiivis
4. Abinõudest tööjõu voolavuse vastu¹.
5. Korteriküsimus
6. Tuhtimislülide autoriteet.
7. Arvamused seoses puhkemajandusega
8. Muud märkused
9. Kokkuvõtteks.

1. Eesmärgid ja metoodika

Esimese etapina EPT Paide rajoonikoondise kaadri voolavuse põhjuste uurimisel ja ettevõtte sotsiaalse arengu plaani väljatöötamisel viidi TRÜ uurimirgrupi poolt läbi koondise juhtkonna anketeerimine.

Ettevõtte juhtkonna anketeerimisel seati järgmised eesmärgid:

1. Selgitada välja juhtivate töötajate kompetentne arvamus koondise jaoks aktuaalsete probleemide kohta (tööjõu voolavus, korteriküsimase lahendamine, pukemajanduse väljaarendamine).
2. Saada materjali uurimistöö järgmisteks etappideks, eriti kogu koondise töötajaskonna hõlmava küsitluse ettevalmistamiseks.

Koostati 15 küsimust sisaldav ankeet, mis anti täitmiseks 34-le töötajale koondise juhtivate töötajate ja tootmisjaoskondade juhtide hulgast. Anketeeritavate nimekirja koostas uurijate poolt esitatud kriteeriumite alusel koondise partorg. Ankeedid jagati välja ITP nõupidamisel, kus uurimirgrupi liikmed tutvustasid uurimistöö eesmärke ja plaane. Lepiti kokku, et täidetud ankeedid toob igakuks kinnises ümbrikus vanemökonomitile, kusjuures viimane märgib anketeeritavate nimekirjas ära, kes ankeedi saanutest on selle tagastanud.

Kokku tagastati 34-st ankeedist 30.

Arvestades kasutatud metoodikat ja küsitluse ülesandeid võib tagastatud ankeetide arvu lugeda küllaldaseks. Ankeedid olid täidetud korralikult, vastused küsimustele olid enamuses

üksikasjalised, ammendavad. See annab tunnistust anketeeritute huvist asja vastu ja tõsisest suhtumisest ankeetide täitmisse, soovist kaasa aidata ettevõtte ees seisvatele probleemidele lahenduse leidmisele. Mõnedes ankeetides olid üksikud küsimused vastamata või vastati ainult "Jah" või "Ei". Teatud osas olid need puudulikud vastused tingitud meetodilist laadi puudustest (küsimuste mitte küllalt täpne sõnastus).

Alljärgnevalt esitatakse kokkuvõtte küsitluse tulemustest põhiprobleemide kaupa.

2. Tööjõu voolavus.

Ankeedi esimeste küsimustega taheti saada teada küsitletute arvamust, millised töölised kõige enam koondisest lahkuvad. Vastused näitavad, millistele koondise töötajaskonna kategooriatele tuleb edasises uurimistöös hakata peatähelepanu osutama (kaadriosakonna materjalide alusel saadakse objektiivne informatsioon koondisest lahkujate struktuuri kohta, kuid selle läbitöötamine nõuab aega). Koondise juhtkonna arvamuse võrdlemine objektiivsete andmetega võimaldab teatud määral kindlaks teha, kuivõrd täpne on juhtivate töötajate ettekärgutus koondise töötajaskonnast ja selles toimivaist protsessidest.

Vastuste üldine analüüs näitab, et arvamused kõige enam töökohti vahetajate koosseisu (vanus, haridus, tööala, jaoskond) kohta, samuti lahkumispõhjuste kohta langevad paljus kokku. Erinevused on suures osas seletatavad sellega, et küsitletud tootmisjaoskondade juhid on lähtunud kõnealustele küsimustele vastamisel peaasjalikult oma jaoskonnast.

a) Töökohti vahetajate vanuse kohta on oma hinnangu andnud 25 ankeeditäitjat. Neist 2 on seisukohal, et sagedasem töölt lahkumine pole seotud töötaja vanusega. Ülejäänud 23 vastust saab jaotada järgmistesse gruppidesse:

Sagedamini vahetavad töökohti töötajad vanusega

alla 20 aasta - 3 vastust

18...25 aastat - 6 vastust

18...30 aastat - 7 vastust

kuni 35 aastat - 4 vastust

kuni 50 aastat - 3 vastust

Seega on ülekaalus arvamused, et sagedamini vahetavad töökohta noored töötajad (sealhulgas need, kes lähevad koon-
disest armeesse aega teenima).

B) Sagedamini töökohta vahetavate töötajate üldhariduse

kohta jagunevad arvamused järgmiselt:

algharidus - 16 vastust

alla 8 klassi - 7 vastust

alla keskhariduse - 1 vastus

keskharidus - 3 vastust

Kahel juhul on juurde märgitud, et sagedamini vahetavad töökohta kussekoolist tulnud töötajad, ning veel kahel juhul et need on töötajad, kes pole eriala omandanud koolis.

Võttes kokku hinnangud vanuse ja hariduse kohta, võib öelda, et koondise juhtivate töötajate hinnangu järgi domi-
neerivad sagedamini töökohta vahetajate seas noored, madala üldharidusega töötajad.

c) Hinnangud sagedamini töökohta, vahetajate päästakõrvalja
jasskondadele °

suure osa ankeet¹itajate poolt hinnangu andmine oma tootmis-
jaoskonnast lähtudes .

Jaoskondadest olid ära märgitud (enamasti igas ankeedis
toodi välja mitu jaoskonda):

maaparandus - 9 juhul
automajand - 9 juhul
ehitus - 6 juhul
töökoda - 5 juhul
turbatootmine-2 juhul

Peale selle oli eraldi rõhutatud kaugemalasuvaid jaoskon-
di - 3 juhul, konkreetselt IV jaoskonda - 4 juhul ja I jaos-
konda - 2 juhul

Jaoskondadele vastavad ka äramärgitud tööalad: maaparan-
duses traktoristid ja käsitsitöötajad, turbajapskondades
traktoristid, automajandis autojuhid, töökojas lukksepä.
Kõigi jaoskondade puhul on ära märgitud kindla kvalifikatsioo-
nita töötajate sagedast lahkumist.

d) Suuremat huvi pakuvad vastused küsimusele sagedamini ette-
tulevate lahkumispõhjuste kohta.

Kõige enam (12 korral) märgitakse töö iseloomust ja tingi-
mustest tulenevaid põhjusi (hooajalisus, liikumine, objektid
kaugel, töö füüsiliselt raske).

¹Kuna ankeet oli anonüümne, ei saa me kindlaks teha, millist
jaoskonda iga ankeeditäitja tegelikult "esindas" või keevas-
tajaist kuulus mitte ühegi jaoskonnaga vahetult seotud perso-
nali hulka.

5 korda tuuakse lahkumispõhjusena välja madal palk, täpsemalt ehk koondises erinevat tööd tegevate töötajate suur palga-vahe. Neist 2 korral on otse ära märgitud lukkseppade madal palk. Korteripuudust näeb lahkumispõhjusena 4 ankeeditäitjat.

Distsipliinist mittekinnipidamisest tulenevaid asjaolusid näeb lahkumispõhjusena 5 anketeeritut, lahkumist koondisest kui joomise tagajärge (administratsioon joodikuid ei salli!) 2 anketeeritut. Selle kõrval aga on kirja pandud ka arvamus et töölised on administratsiooni poolt liigselt ära hellitatud, neile on antud liig suured õigused.

Tööoskuste puudumine toob kaasa lahkumise 5 anketeeritu arvates, kusjuures rõhutatakse, et sellega kaasneb piiratud silmaring, võimetus kollektiiviga ühte sulada

Niinimetatud "pika rubla" otsimine on lahkumispõhjustest - selle on ära toonud 12 anketeeritut. Märgitakse, et tegemist on inimestega, kes lootsid saada kerge vaevaga kõrget palka, ei allu distsipliinile. Kõigis ankeetides, kus see põhjus esile tõstetakse, on kõige sagedamini töökohta vahetajaid iseloomustatud kui madala hariduse ja kvalifikatsiooniga töötajaid. 4 ankeedis on märgitud lahkumispõhjusena mitte otse "pika rubla" otsimist, vaid soovi leida paremat, sobivamat tööd (mitte ainult palga, vaid ka huvidele ja oskustele vastava eriala vms. mõttes) - soovi, millega aga ei kaasne uue töökoha täpsem tundmine. Küll aga on 3 küsitletut märkinud: uuele kohale siirdutakse just seetõttu, et sealt meelitatakse vastava ala inimesi kõrgema palgaga, üldise tööjõupuuduse olukorras saab seal kergemini läbi jne.

e) Kuhu põhiliselt lahkutakse? Vastamisel sellele küsimusele märgitakse, et uued töökohad on koondisest lahkujail erinevad

vastavalt kutsealale. Nii siirduvad mehhanisaatorid enam ümbruskonna kolhoosidesse ja sovhoosidesse, aga ka Türi Met-sakombinaati, KEK-i, MEK-i; ehitajad Paide KEK-i, lukksõpad ja treialid "Volta" Türi-Alliku tsehi.

Eriala kõrval tuuakse ankeetides veel mõningaid uue töökoha valikut määravaid tegureid:

töö aastaringselt pideva palgaga, paikne;

elukohat (sageli minnakse sellesse kolhoosi või sovhoosi, kus on kodu).

Juhitakse tähelepanu ka sellele, et tuleb ette just selliste ettevõtete valikut, kus töötajate palka "üle makstakse", kus ei nõuta ranget töödistsipliini.

3. Üksikutest tööjõu voolavust põhjustavaist tegureist

Peale sagedamini koondisest lahkuvate töötajate struktuuri ja lahkumise üldiste põhjuste küsiti ankeedis koondise juhtivate töötajate arvamust veel kolme tööjõu voolavust põhjustada võiva teguri kohta: töö sisu ja tingimused, töö tasustamise ja stimuleerimise kord, suhted kollektiivis. Alljärgnevalt teeme kokkuvõtte arvamustest nende lahkumispõhjuste kohta.

a) Töö sisu ja tingimused

See tegur ei põhjusta lahkumist või põhjustab vähe 9 anketeeritu arvates. Neist vaid üks on oma arvamust selgitanud, märkides, et töötingimused on head ja väga head. 3 ankeedis on märgitud, et täitja ei tea küllaldaselt olukorda. Jaa-tava vastuse on küsimusele, kas see tegur põhjustab lahkumist,

andnud, ja sealjuures oma arvamust mitte põhjendanud, 5 vastanut. Ülejäänud 12 ankeedis on küsimusele antud pikem vastus, kusjuures kõigil neil juhtudel osutub, et vastaja arvates märgitud tegur põhjustab koondisest lahkumist. Märgitud on järgmisi konkreetsemaid lahkumispõhjusi:

rasked töötingimused maaparanduses ja turbatootmises:

üksluisus, monotoonsus, liikuv eluviis, pikkaa aega koddst eemalolek, sõltuvus ilmast vajadus ilusa ilmaga ka puhkepäeviti töötada;

kutsehaigused ja tervisehäired, mis tulenevad töö hooajalisusest, liikuvast eluviisist, pikast tööpäevast, väljas töötamisest;

tööseisakud materjalide ja tagavaraosade puudumise tõttu;

spetsiaalsete tööriistade puudumine.

b) Töö tasustamise ja stimuleerimise kord

Arvamus, et see tegur lahkumist ei põhjusta, sisaldab 16 ankeedis. Argumenteerimata jaatavaid seisukohti on 6.

Kaks vastajat on märkinud, et töö tasustamise kord põhjustab lahkumist niivõrd, kui võrd on võimalik leida kohta, kus saab vähema tööga suuremat palka.

Töö tasustamisega ja stimuleerimisega seotud konkreetsetest asjaoludest on lahkumise põhjustena toodud järgmisi:

normeerimisel üldse suured puudused, mistõttu on kadumas selge seos töö hulga, kvaliteedi ja töötasu vahel;

tükitöö süsteem ei võimalda küllaldaselt hinnata kvaliteeti, mistõttu tugev, kuid hooletu töötaja teenib rohkem füüsiliselt nõrgemast, kvaliteetses töös tegevast töötajast;

halvemaid töötingimusi (remont, töö iseloomu ja -koha pidev muutumine) ei kompenseerita piisavalt;

vanadustasu oleks efektiivne stiimul, kui makstaks kõigile, alates viiendast tööaastast, suureneks vastavalt töötatud ajale geomeetrilises progressioonis;

mehhanisaatorite poolt otse objektile tehtava remondi tariifid madalad;

madalama astme juhtkoosseisu palgad liiga madalad tähtsolistega võrreldes.

Lisaks sellele on kahe ankeedi lõpus tehtud veel ettepanekud juhtivate töötajate ja ITP töö tasustamise kohta. Soovitakse suurendada juhtivate töötajate palka teatud protsendi võrra vastavalt väljateenitud aastatele. Preemiat makstagu juhtivatele töötajatele mitte ainult siis, kui kogu asutuse tootmisülesanded täidetud (see olgu alus juhatajale preemia maksmisel), vaid kui kõik ülesanded on täidetud tema juhtida olevas piirkonnas. ITP preemiate kohta avaldatakse arvamust, et regulaarsete, pidevate preemiate andmine toob kaasa tülisid ja solvumisi, mis positiivsed stiimulid üles kaaluvad. Seetõttu oleks otstarbekam sellised preemiad andmata jätta ja selle asemel tösta kuu-pakka.

Suurendada tuleks aga tööliste makstavate preemiate osatähtsust, mis tooks kaasa meistrite osa tõusu.

c) Suhted kollektiivis

See tegur ei põhjusta töötajate lahkumist⁴ anketeeritu arvates, põhjustavad vähesel määral (erandjuhtumel) 7 anketeeritu arvates ja põhjustavad kindlasti (kusjuures see arvamus on motiveerimata) 12 anketeeritu arvates. Ülejäänud ankeetides sisal-

duvad üsna lahkuminevad seisukohad. Arvatakse, et kollektiiv mõjutada töötajat lahkuma just negatiivse käitumisega (ükskõikus, distsipliini puudumine). Esineb arvanus, et suhted kollektiivis võivad põhjustada tööliste, aga mitte ITP-sse kuulujate lahkumist, kuid selle kõrval on seisukoht, et see tegur mõjutab lahkumist just ITP osas.

See, kas suhted kollektiivis sunnivad töölist koondisest lahkuma, oleneb anketeeritu arvates paljus meistrist, sellistest tema tegevuse aspektidest, nagu töö organiseerimine, tööülesande andmine, kvaliteetse töö saavutamine, alluvatega suhtlemine, samuti meistri tegevusest palga ja preemia maksmisel.

4. Abinõudest tööjõu voolavuse vastu

Ankeedis paluti kirja panna vahendeid, mis oleksid kõige efektiivsemad võitluses tööjõu voolavuse vastu. Selliseid vahendeid on küsitletute poolt leitud vägagi palju ja erinevatest valdkondadest. Alljärgnevalt esitame kokkuvõtlikult sagedamini märgitud ja küllalt konkreetselt kirja pandud abinõud.

Suurim osa neist oli seotud palga ja teiste töö eest antavate hüvitustega. Mitmel korral rõhutatakse vajadust suurendada töötasu ja preemiat, pikendada korralist puhkust vastavalt koondises töötamise ajale. See leitakse olevat efektiivne just käitsi maaparandajate voolavuse vähendamiseks. Samuti esineb korduvalt ettepanek laiendada vanadustasu maksmist kõigile töötajatele. Vajalikuks peetakse töötasu ühtlustamist nii oma ettevõtte piires kui laiemaski mastaabis.

Töötingimusi puudutavaist ettepanekuist on sagedasemad hooajalisuse edasine vähendamine ja tööliste tööle ning töölt koju

transpordi parandamine.

Töölevõtmise osas peetakse vajalikuks mitte võtta koondisesse ilmselt "pika rubla" otsijaid, samuti eelmisest töökohast distsipliinirikumise tõttu vallandatud töötajad. Tasuvamatele töödele ei tuleks lasta sageli töökohta vahetavaid töötajaid.

Elukondlike tingimuste alalt mõjuks tööjõu voolavust vähendavalt elamispiinnaga varustamise parandamine üldse, samuti lasteaia-probleemi lahendamine.

5. Korteriküsimus

Ankeedis oli esitatud küsimus: "Mida arvate koondise töötajate korteriprobleemide lahendamiseks ettevõetust? Kuidas tuleks selles suunas edaspidi tegutseda?"

Vastustes antakse praegusele põhisuunale korteriprobleemi lahendamisel positiivne hinnang: märgitakse, et palju on ära tehtud, ja küllalt asjalikult. Suure hulga korterite ehitamise tõttu koondises kiskendavat korteripuudust pole. Sama suuna jätkamine leitakse olevat otstarbekas edaspidigi. Eri tootmisjaoskondade olukorrast on märgitud, et kui Tüiril on korteritega varustatus suhteliselt hea, siis enam tähelepanu vajab IV jaoskond, Ambla.

Milliseid kortereid ehitada? Selle kohta on avaldatud mitmesuguseid arvamusi. Leitakse vajalik olevat ühiselamu-tüüpi majade ehitamine üksikute korterivajaduste rahuldamiseks. Selle kõrval on aga arvamus, et tuleks ehitada üheperekonnaelamuid müües neid töötajatele kohese tasumisega või 5...10a. järeelmaksuga; samuti suuremaid (4...5-toalisi) kortereid. Siia juurde kuuluks ka mitme küsitletu seisukoht, et oleks õige vähendada pooleliolevate objektide arvu, kiirendades sellega ehitamisel oleva elamispinna käikulaskmist.

Elamispinna jaotamisega ei ole mitme anketeeritu arvates kõik korras. Märgitakse, et see ei toimu alati õiglaselt. Praktiliselt jaotavat kortereid kitsas isikute ring (juhtkond või koguni üksainus isik). Leitakse olevat vajalik enne töötajale korteri eraldamist alati ära kuulata tema otsege ülemuse arvamus. Rohkem arvestamist vajaks korteri andmisel töötaja perekonna suurus. Tehakse ka ettepanek leida võimalus jätta koondisest lahkuvate töötajate korterid koondise käsutusse.

Ankeetides sisaldub seisukoht, et korterite hoogne ehitamine kujutab endast õiget ja väga olulist tööjõu voolavuse vähendamise vahendit, kuid seda vaid seni, kuni teised ettevõtted pole elamispinna ehitamise tempo poolest koondisele järele jõudnud. Siis aga tuleb juba leida uusi vahendeid, millega tööjõu voolavust väheada-da.

6. Juhtimislülide autoriteet

Juhtkonna autoriteedi kujunemise põhjalikum uurimine omab nii iseseisvat tähendust kui ka on seotud tööjõu voolavusega: vahekorrad ülemustega, suhtumine neisse on olulised faktorid, mis kujundavad ettevõttes psühholoogilist atmosfääri, viimane võib aga, nagu eespool nägime, sundida töötajat muutma töökohta.

Juhtivaid töötajaid paluti ankeedis ära märkida, milliste juhtimislülide autoriteet on koondises kõige kõrgem ja millistel kõige madalam. Küsimus ei olnud ankeedis küllalt ühemõtteliselt sõnastatud, millest tingitult oli vastustes märgitud konkreetsete ametiisikute nimed, ^{jaoskonnad,} kus juhtide autoriteet on kõige kõrgem (madalam), ja toodud ka põhjusi, millest vastaja arvates sõltub juhtide autoriteedi kujunemine koondises.

Kõrgeim autoriteet on anketeeritute arvates juhatajal ja peainseneril, üldse peaspetsialistidel. Nende kõrge autoriteedi põh-

jusi pole välja toodud mitte eriti paljudes ankeetides. Nende arvamus, kes midagi selle kohta kirjutasid, on aga ühine: kõrgeima juhtimislüli autoriteet on kõrge seetõttu, et sinna kuuluvad juhid saavad iseseisvalt otsustada ja omavad vajalikku võimu, et oma otsusi ellu viia.

Madalaim autoriteet arvatakse olevat kõige alamal juhtimislülil: meistritel ja töödejuhatajatel, kes töölistega vahetult kokku puutuvad. Sellist tööliste-poolset hinnangut põhjustab mitme ankeeditäitja arvates asjaolu, et madalaima astme juhid jäävad tööliste silmis süüdlasteks ka nende vigade eest, milles tegelikult on süüdi mitte nad ise, vaid kõrgema astme juhid. Ühe meistrite autoriteedi madalust tingiva tegurina tuleb kõne alla veel see, et meistrite palk on sageli üsna madal - madalam, kui temale alluvail töölistel.

Peale üldhinnangu paluti ankeedis avaldada arvamus kolme juhtide autoriteeti kujundada võiva teguri kohta. Need on juhi tööalased oskused, suhted alluvatega ja isiklikud omadused. Juhi tööalased oskused omavad mõju tema autoriteedi kujunemisele kõigi anketeeritute arvates. Enamik vastajaist rõhutab, et juht peab eelkõige tundma tööd, mida teevad töölisel temale alluvas tootmisloigus. Puhtpraktiliste oskuste kõrval on tähtsaks teoreetilised teadmised, haritus oma alal, ja loomulikult ka oskus teoreetilisi teadmisi praktikas rakendada. Oluliseks peetakse seda, kuidas juht oma oskusi ja teadmisi alluvaile "serveerib", kuidas oma võimeid näitab.

Juhi kui isiksuse omadustest rõhutatakse selles seoses otsustamisvõimet, organiseerimisvõimet (tööseisakute vältimine, oskus varemalustatut lõpule viia), kiiret otsustusvõimet töös kerkivate küsimuste lahendamisel. Tähtis on ka alati arvestada

tööliste ettepanekuid.

S u h t e e d a l l u v a t e g a on samuti olulisteks juhi autoriteedi kujundajateks. Anketeeritud on toonud välja terve hulga printsiipe, millest juhil tuleb lähtuda suhtlemisel alluvatega.

Kõige enam rõhutatakse juhi käitumisprintsiipidest suhtlemisel töölistega ausust, õiglust. Sama oluliseks peetakse tähelepanelikku suhtumist töölistesse, nende arvamustega arvestamist. Oluline on veel nõudlikkus (et juhtiv töötaja poleks suhtlemisel alluvatega üleliia familiaarne!), millega peab kaasnema sõnapidamine.

Peale nende, kõige sagedamini esinevate printsiipide märgitakse ankeedis veel mitmeid põhimõtteid, millest lähtumine tagab anketeeritute arvates juhi kõrge prestiiži. Sellisteks on konkreetsus asjaajamises töölistega, rahulikkus, tasakaalus. Juht peab oskama töölistega suhelda, viibima sageli nende keskel otse töökohtadel.

Hoiatavalt tuleks võtta aga seisukohta, et koondise töötajad hindavad juhti, kui ta maksab hästi palka ja pöörab vähe tähelepanu täädistsipliinile.

J u h i ü k s i k u d o m a d u s e d mõjutavad tema autoriteedi kujunemist samuti kõigi anketeeritute juhtivate töötajate arvates. Vastates küsimusele, millised need omadused on, rõhutatakse arusaadavalt sageli neidsamu omadusi, mis toodi välja alluvatega suhtlemisel printsiipidena. Eriti on aga rõhutatud, et juht peab ise olema distsiplineeritud, korrektne, nõudlik enese vastu. Sellised printsiibid on ära

märkinud praktiliselt kõik vastajad, just siin on küsitletud juhtivad töötajad oma arvamustes kõige üksmeelsemad.

M i l l i s e d m o m e n d i d v e e l t ä h e l e - p a n u v ä ä r i k s i d ? Vastates sellele küsimusele, on anketeeritud rõhutanud mitmeid juhi autoriteeti kujundavaid asjaolusid, millele on vaja tähelepanu osutada kõrvuti tööalaste oskuste, alluvatega suhtlemise printsiipide ja isiklike omadustega.

Juhtide ja tööliste vahekorraldust märgitakse lisaks eeltoodule, et juhi autoriteedi tõusule aitab kaasa tööliste sagedane külastamine objektidel, nende initsiatiivi igakülgne ohutamine, töölistele antud lubaduste täitmine. Kuid sel vahekorraldust on ka teine külg: juhil peab olema küllalt õigusi ja iseseisvust, et teha vajalikke korraldusi ja nende täitmisel kindel olla.

Juhi töö parem organiseerimine peakski aitama tõsta iga juhi tegutsemise efektiivsust ning sellekaudu ka tema autoriteeti. Juhtimis - ja alluvusstruktuuri täiustamine, sellega koos personaalse vastutuse järjekindel tagamine, juhtiva töötaja vabastamine püsikohitsemistest - need on teed, millele küsitletud juhid ise viitavad.

Juhi töötasust sõltub paljus tema autoriteet. Märgitakse, et olukord, kus juhitud töötaja teenib oma alluvaist tunduvalt vähem, ei soodusta töölistepoolset õiget arusaamist juhitud töötaja töö sisust ja selle tähtsusest, seega toob kaasa tema autoriteedi languse.

Ühine on arvamus, et juhitud endast sõltub lõppkokkuvõttes väga suurel määral see, kas ta on töölistele autoriteediks ja kas kord kujunenud autoriteet jääb püsima.

7. Arvamused soses puhkemajandusega.

Ankeedi kaudu koguti ka koondise juhtivate töötajate arvamusi töötajate vaba aja sisustamiseks tehtu kohta, samuti ettepanekuid edaspidiseks tegutsemiseks selles liinis.

Konkreetselt paluti hinnata olukorda Saunametsa puhkebaasis, võimalus ja ujulas.

S a u n a m e t s a baasi kasutamise kohta on avaldatud üsna vastukäivaid arvamusi, mis näitab, et selle tegelikule kasutamisele on vaja pöörata tõsist tähelepanu. Praeguse olukorra kohta märgitakse, et baas on, eriti suvel, pea täielikult välja üübitud teistele asutustele, mistõttu koondise töötajail endil polegi võimalusi baasi maksimaalseks kasutamiseks. Sellise anketeeritute arvates ebanormaalse olukorra likvideerimise kõrval tehakse praktiline ettepanek: leida võimalus bussühenduse sisseseadmiseks Saunametsaga kindlatel nädalapäevadel ja kellaaegadel. Märgitakse veel, et juba Türi linn ise, mis on üsna väike, kus on plaju rohelist ja ümberringi mitu veehõgu, pakub võimalusi puhkamiseks.

V ö i m l a j a u j u l a kohta on arvamusi vähe. Leitaksemet parandada saaks nende kasutamist koondise töötajate laste poolt. Töötajad on seni ka ise olnud vähe aktiivsed nende spordibaaside kasutamisel.

K a b l i s ehitatakse puhkekodu kohta on ka mõned märkused tehtud. Analooogiliselt Saunametsaga on ka sel puhul rõhutatud transpordi organiseerimise vajadust, kuivõrd töölistel on oma algatusel Kablisse sõita päris raske.

Üldhinnangud puhkemajanduse olukorrale on üksmeelsed selles mõttes, et olemasolevaid baase peetakse küllaldasteks ning

juurdeehitamist üldiselt vajalikuks ei peeta (kuigi ka selles seoses rõhutatakse lasteaia kiirema valmishitamise vajadust). Vaja on aga olemasolevat paremini kasutada: propageerida neid võimalusi, et kõik töötajad täpselt teaksid, millised võimalused loodud on ja mis tingimustel neid kasutada saab; püüda maksimaalselt arvestada oma töötajate soove ja alles siis baase välja üürida. Teiselt poolt on vaja puhkebaaside efektiivsema kasutamise nimel ja nende kaudu kasvatada töötajate distsiplineeritust: kui tööline on avaldanud soovi mingi baasi kasutamiseks, peab ta talle antud võimaluse ka tööpoolest ära kasutama. Instantsidest, kes juhivad puhkebaaside kasutamist, oodatakse rohkemat ametiühingukomiteelt.

8. Muud märkused.

Ankeedi lõppu oli jäetud vaba ruumi nende mõtete kirjanepanekuks, mida küsitletud pidasid vajalikuks avaldada seoses alustatava uurimistööga. Mõnel puhul oli mitu anketeeritut pidanud vajalikuks ühe ja sama probleemi ülestõstmist - see näitab, et need on koondise juhtivatele töötajatele tööpoolest aktuaalsed. Üks selliseid on juhtivate töötajate töötasu, mille kohta tehtud ettepanekud töime ära eelpool.

Arvamusi on avaldatud seoses osavõtuga üleliidulisest sotsialistlikust võistlusest. Märgitakse, et see on toonud kaasa üleliia pingelised tootmisplaanid, mis tekitab närvilist õhkkonda, tormamist, vahel ka "kombineerimist" kõrgete tootmisnäitajate saavutamiseks (töökorras masinate remontiviimine, ebasoodsate näitajate mahavaikimine). Sellised ilmingud mõju-

vad ebasoodsalt tööde organiseerimisele, viivad alla sotsialistliku võistluse efektiivsuse ja madaldavad ka koondise juhtide autoriteeti.

Töö organiseerimine koondises pälvib anketeeritute arvates tähelepanu veel mitmes aspektis. Avaldatakse seisukohta, et oäa töötajaist ei anna maksimumi koondise plaanide täitmisse ja just seetõttu, et kõigis tootmisülides pole juhid suutnud tööd vastavalt organiseerida. Tõsine probleem, mis annab tunda nii seoses tootmistegevusega kui ka puhkemajandusega, on see, et koondis on kujunenud äärmiselt mitmetahuliseks kombinaadiks.

9. Kokkuvõtteks.

Andsime üldise ülevaate koondise juhtkonna anketeerimisega kogutud materjalist. Esitatust nähtub, et ankeetküsitlus täitis oma ülesande. Kogutud hinnangud ja seisukohad saavad olla aluseks samade probleemide edaisel uurimisel meie töö järgmistel etappidel.

Uurijate arvates väärrib saadud materjal ka omaette tähelepanu. Koondise juhtivad töötajad kui üksikute tootmisüksuste ning samuti kogu koondise olukorra ja probleemidega kõige paremini kursis olijad on esitanud seisukohti, mis võiksid leida arvestamist koondise juhtkonna ja ühiskondlike organisatsioonide poolt. Loomulikult on tegemist vaid suhteliselt väikese arvu seisukohtadega, mille täpset vastust tegelikule olukorrale ei saa kasutatud meetodikaga kontrollida ja käesolevas aruandes pole seda püütudki teha. Kui aga mitu kompetentset töötajat annab samale nähtusele ühesuguse hinnangu,

siis võib juba suurema kindlusega väita, et need hinnangud annavad tõepäraselt edasi selle nähtuse olukorda. Selliselt tuleks suhtuda ka seisukohtadesse ja ettepanekutesse, milleni on käesolevas aruandes ankeedimaterjalide üldistamise põhjal jätud. Sügavamate ja põhjendatumate järelduste ning konkreetsemate praktiliste ettepanekute tegemine eeldab vastavate probleemide põhjalikumat uurimist, millele koondise juhtkonna anketeerimine andis küllalt hea lähtematerjali.

A. JUHTKONNA AUTORITEET

Kollektiivi liikmete ühine tegevus eeldab paratamatult erinevate inimeste koostööd.

Iga kollektiivi töö tulemus on otseselt sõltuvuses sellel ettevõttes valitseval mikrokliimal, s.o. töötajate omavahelistest suhetest. Nende oskuslikust lahendamisest saab olguseks hea töömeelolu ja koadri püsivus.

Sellest, kuidas EPT Paide Rajoonikoondises on tegelikult välja kujunenud suhted juhtkonna ja tööliste vahel, annab ülevaate tabel 1. Siin on esitatud kollektiivi liikmete arvamused hinnangutena.

T a b e l 1

Juhtkonna ja tööliste vahelised suhted

Hinnang	Protsent vastajatest
väga head	9,3
head	44,0
keskmised	43,5
halvevõitu	3,0
väga halved	0,2

Anketeeritutel tuli vastava intensiivsuskala järgi anda hinnang olemasolevatele suhetele. Andmetest ilmneb, et 643-st küsimusele vastanust veidi üle poole (53,3%) peab juhtkonna ja tööliste suhteid heaks või väga heaks. See hinnang näitab koondise juhtkonna ja ühiskondlike organisatsioonide vastavasuunalise tegevuse edukust ja annab tunnistust soodsa pinna olemasolust kollektiivis valitsevate suhete edasiseks parendamiseks.

Koondise juhtkonnal, eriti aga ühiskondlike organi-

statiooni juhtidel, tuleb tähelepanu alla võtta see osa kollektiivi liikmetest, kes hindavad suhteid keskmiseks. Nähtavasti ei leia küllaltki palju inimesi (43,5%) nendes pesle formaalselt vajalike suhete midagi muud. Seetõttu ka vastav hinnang. Muidugi, nimetatud suhted ei tarvitse alati olla vastumeelsed koostööks. Seltoodu lubab siiski oletada, et koondise juhtkonnal on senisest enam vaja tunda huvi kollektiivi liikmete mitmekülgsute vajaduste arvestamise ja rahuldamise vastu ning selle põhjal paremustada inimestevahelisi suhteid.

Andmetest selgub ka, et suhteliselt tühine osa (3% liiber) koondise töötajaid peab töötajate ja juhtkonna vahelisi suhteid negatiivseks. Nii leiab 3,5% meestest ja 0,8% naistest, kes avaldasid oma arvamust, et need suhted on halvavõitu.

Kõrvutades tabelis 1 kokku võetud hinnanguid hinnangutega, mida on andnud mehed ja naised nimetatud küsimuses, võib öelda, et need ei erine märkimisväärselt üksteisest. Seetõttu on materjali arvulise külje mitteülekoormamiseks esitatud vastavad protsentuaalsed näitajad vaid kogu massiivi hinnangutena.

Olles vaadelnud tervikuna koondise juhtkonna ja tööliste vahelisi suhteid tööliste poolt antud hinnangute põhjal, on alust järgnevas analüüsida lähemalt kogu kollektiivi, kindlate erialade esindajate, üksikute tootajate ja erinevate vanusegruppide suhtumist konkreetsetesse juhtidesse.

Samuti käsitleme selle peatüki teises osas, kindlate erialade esindajate, üksikute tootajate ja

vanusegruppide arvamus sellest, milliseid omadusi ning iseloomujooni nad juhil kõige enam hindavad ja millisel määral need omadused ning iseloomujooned esinevad juhil, kellele nad otseselt alluvad. Sellega vastandame testavate erinevate tunnustega inimgruppide poolt soovitavaks peetavad juhi omadused ja iseloomujooned nende tegeliku juhi omaduste ja iseloomujoontega.

Eespool mainitud aspektide lahkimine annab ülevaate kindlast situatsioonist, s.o. sellest, kuidas koondises on suhted ühe või teise juhiga, kuidas seda meest kollektiivi liikmete poolt hinnatakse ning millised on koondise juhtide omadused ja iseloomujooned töötajate silmis ja milliseid juhte nad tehesid näha.

Hinnang kujuneb tavaliselt mitmesuguste tegurite mõjul. Kõnealuste probleemide käsitlemisel eeldame, et hinnangu andmisel töötajad lähtuvad põhiliselt oma arvamusest. Seetõttu võime pidada neid hinnanguid juhtidest viimaste autoriteedi aluseks töötajate keskel.

Ankeedi andmete tulemuste põhjal saame võtta, et suhteliselt paljud koondise töötajad ei tunne kõiki oma juhte küllaldaselt ega oska määrata nende prestiiži, kuid nad esitavad asjalikke arvamus juhi omaduste kohta ja hindavad neist lähtudes oma juhte.

Järgneva tabeli 2 andmetest näeme, kuidas hinnatakse kogu kollektiivis juhtkonda kuuluvaid isikuid küsimusele teatanud kontingendi poolt. Tabelis 2 on hinnatud isikud asetatud positiivsete hinnangute alusel kujunenud pingeritta.

Hindamine toimus kuue jaotusega intensiivsuskala abil. Meie arvates on niisugune jaotamine vajalik, kuna see annab

vastajale küllaldase valikuvabaduse ja lubab andmete tõlgitsemisel hinnangutes välja tuua üksikuid kontrastseid momente. Üldiselt aga piirab nelje erineva hinnangu protsentuaalsest või absoluutsest suurusest, et teha järjekulgi, kuidas hinnatakse konkreetset isikut küsimisele vastanute poolt. Seetõttu ongi tabelis 2 hinnangud summeeritud nii, et positiivses hinnangus on kokkuvõetud hinnangud "hinnatakse väga" ja "hinnatakse", et neutraalses hinnangus kogestub hinnang "suhtutakse ükskõikselt", et negatiivses hinnangus on kokkuvõetud hinnangud "ei hinnata eriti" ja "ei hinnata üldse". Lisaks hinnangulaetri needestab hinnang "ei tea". Sel juhul hinnangu andja ei ole mingitel põhjustel osanud või tahtnud anda hinnangut juhtkonda kuuluva isiku kohta.

Tabeli 2 hinnangute põhjal, võime öelda, et koondise kollektiivis hinnatakse kõige kõrgemalt juhatajat. 83,9% küsimisele vastanuteist on andnud talle positiivse hinnangu. 54,3% töötajate arvates Jüri, E. hinnatakse väga koondises. 1,4% ankeedatavate arvamus järgi suhtutakse juhatajasse ükskõikselt. 1% aga arvab, et teda eriti ei hinnata. 13,8% koondise töötajatest (see on väikseim osajoon võrreldes teiste osajoonidega) ei ole oma hinnangut Jüri, E. kohta fikseerinud.

Kõnepeidi, kui tekitab on esitatud mingi protsentuaalne näitaja, siis see tähendab vastava hinnangu andmete protsentuaalset hulka kõigist hinnangute avaldamistest ehk teiste sõnadega hinnangut protsentides kogumassiivi hinnangust.

Tabelist 2 näeme, et juhatajale lähedase positiivse hinnangu (81,4%) osaliseks saab ka koondise pesimeister. 58,2% kollektiivi liikmete arvamus järgi Mets, J. hinnatakse väga.

See on intensiivsuseksle kõige positiivsema hinnangu ("hinna-
takas väga") parim näitaja. 0,3% töötajate arvates suhtetak-
se kollektiivi peainsenerisse ühekõikselt. Viimane näitaja
on neutraalse hinnangu arvude talbas väiksem. Negatiivne
hinnang ilanes 0,6% kollektiivi liikmete arvamusel. See-
juures 0,3% töötajaid väidab, et mets, J. ei hinnata eriti.
Sama suur on ka nende hulk, kes leiavad, et teda ei hinnata
üldse. Märkusena olgu öeldud, et koondise juhataja on üheks
isikuks, kelle kohta täiesti eitavat hinnangut ei ole keegi
andnud. Veidi suurem osa kollektiivi liikmetest (17,7%),
võrreldes juhatajale antud hinnangulise näitajaga, ei avalda
konkreetselt hinnangut peainseneri kohta.

Keltoodud kahela juhib järgneb suurima positiivse hinnan-
guga juhataja asetäitja naaperanduse alal. Saadud positiivse
hinnangu (70,7%) elusel võib Leas, J. populaarsuse astet
saguti pidada üsna suureks koondises - 39,7% töötajate arva-
muse järgi hinnatakse väga juhataja asetäitjat naaperanduse
alal. See on ka üheks suuremaks positiivseks hinnanguks kogu
kollektiivi ulatuses. Teme kohta ankeetides märgitud neutraal-
ne ja negatiivne hinnang ühtib protsentuaalselt juhatajale
antud vastavete hinnangutega. Tunduvalt suurem on aga nende
kollektiivi liikmete hulk (26,8%), kes oma hinnangut ei
anna, vastates "ei tea".

Edasisel vaatlemisel näeme, et järgnevale juhtkonna
liikmetele antud positiivne hinnang on tegasihoidlikum, ulat-
udes vahemikku 44,3%-st kuni 27%-ni.

Siinkohal märgime, et peainsener naaperanduse alal sai
kogu kollektiivi liikmete poolt intensiivsuseksle positiiv-

se hinnangu hinnatakse" parima tulemuse. Nii leiab 35,4% vastanuteist, et Jõeloo, V. hinnatakse koondiselt.

Anketeeritud arvamusel põhjal saab kõige väiksema positiivse hinnangu osaliseks peainsener ehituse alal. Nii arvab ainult 6% vastanute üldarvust, et Pulk, H. hinnatakse väge . 15% küsimusele vastanuteist on seisukohal, et teda kollektiivis hinnatakse. Selline positiivse hinnangu (21% kollektiivi liikmetest osab selle) koondarvamusel madal tase on seotud asjaoluga, et võrdlemisi suur osa (62,8%) vastanuid ei oska määrata suhtumist peainseneri ehituse alal. Helveks oleks tulnud olukorda pidada, kui viimase näitaja suurus oleks olnud väiksem. Sel juhul saaksime juba otseselt konfliktituitsiooni. Müüd tuleb Pulk, H. osas vaevalis nende inimeste hinnanguid, kellega tal on vahetu tööalane kontakt. Sellest aga hiljem, seoses teiste tabelite andmetega.

Peainsenerile ehituse alal lähedase väikese positiivse hinnangu osalised on ka I ja II jaoskonna juhatajad. Nendele nendele hinnangulise arvamusel on koondise töötajad osuti olnud võrdlemisi tegusihoidlikud. Nii ulatub I jaoskonna juhataja puhul positiivne hinnang 21,4%-ni, II jaoskonna juhataja puhul aga 21,9%-ni. Siinjuures tuleb vaevalisena öelda, et Tõrv, A. on ainuke isik, kelle kohta ükski töötaja ei ole andnud negatiivset hinnangut, s.o. väitnud, et teda koondises ei hinnata eriti või ei hinnata üldse. Loomulikult tuleb sellisest näitajast sahtuda hästi, vastama- te, et 57% koondise töötajaid märgivad, et nad ei oska talle hinnangut anda.

Suhteliselt kõige ükskõiksemad hinnangud on saadud

a/ü komitee esimehe, juhataja asetäitja nõjenduse alal ja posinseneri ehituse alal osas. Vastavalt 11,3%, 9,7% ja 8,8% töötajatest on sellisel arvamusel.

Negatiivset hinnangut vastikena selle kahest küljest, s.o. intensiivsuskaala astaste "ei hinnata üldse" ja "ei hinnata eriti" tasele. Tabelis 2 toodud arvude tulbast ilmneb, et kõige suurem negatiivne hinnang (18,6%) on antud partei-algorganisatsioonile sekretärile. Siinjuures tuleb öelda, et 7,6% ja 11% vastanute üldarvust märkis ankeedis vastavalt, et Tšavets, H. ei hinnata üldse ja ei hinnata eriti. Need negatiivsed näitajad, nii tervikuna kui ka osadena, on kõige suuremad juhtkonna üksikute liikmete kohta avaldatutest. Selle olukorra lehtimõtestamine vajab samuti järgnevate tabelite andmeid, kus on näidatud hinnangud partei- algorganisatsioonile liikmete, üksikute tootajate ning kindlate erialade töötajate ja erinevate vanusegruppide poolt.

Sama tuleb öelda ka a/ü komitee esimehe ja posinseneri nõjenduse alal kohta.

Tabeli 2 viimases kolbas (s.o. "ei tea") on toodud arvud, mis iseloomustavad olukorda ühe või teise juhi hindamise juures. Võrdlemise suurel osal töötajatest tuli üsna sageli anda kollektiivi juhtidele selline hinnang, sest ei tants neid isikuid nii põhjalikult, et oleks võinud arvamusel peigutada mõnda teise lahtrisse. Hinnangu mõnendi esinemine kitsendab seadud tulemusi ja ka järelduste tegemist kogu kollektiivi suhtuses üksikute juhtide suhtes.

Seltoodud tabeli 2 andmete interpreteerimise lõpetamiseks tuleb mainida, et koostises on vaja jätkata nende suhete uurimist sellel tasemel. Preeguse olukorra juures tuleb ilmselt

leida võimalusi aitamuguste vahenditega, näiteks ühiste ettevõtjate, raadio jaa. abil tutvustada kõigile töötajatele neid isikuid, selkõige nende konkreetset tegevust. See peaks tõstma kollektiivi liikmete informeeritust juhtidest ja nende tegevusest. Viimased oskorda avaldavad mõju suhetele töötajate ja juhtide vahel, olgu siis, kui kollektiivi liikmete omavahelised suhted või kui juhi ja alluva vahelised suhted. Juhtkonna ja kogu kollektiivi vaheliste suhete halvenemise näite jate tega peitubki ilmselt see osa inimesi, kes hindas neid suhteid kesmiseks.

T a b e l i s 3 on toodud eraldi välja koondise meeste ja naiste suhtumise konkreetsetesse juhtidesse. Viimased on paigutatud tabelis 3 positiivsest hinnangust lähtudes.

Tabelist 3 näeme, et enamikul juhtudel on naiste poolt avaldatud arvamused juhtkonna kohta positiivse hinnangu osas suuremad kui meeste omad, neutraalse hinnangu osas aga väiksemad. Negatiivse hinnangu osas esineb meeste arvamusetega võrreldes enam-vähem sama arv kõrvalaladumisi, s.o. kui meestel mõne juhi kohta negatiivne hinnang on väiksem, siis naistel on see suurem ja vastupididi. Hinnangu "ei tea" osas ilmneb, et sugudevaheline erinevus varieerub. Näiteks hinnangu "ei tea" on suhtumisel peainseneriise maaparanduse elai andnud 52,8% küsimusele vastanud naistest ja ainult 36,2% meeste arvust, see tundub olevat loomulik, kui võrd maaparandusega on seotud pesajalilikult mehed. Vastupidine on olukord s/ü komitee esimehe suhtes hinnangu "ei tea" avaldamisel. Siin on 28,9% naistest kirjutanud oma ankeeti sellise vastuse, meeste osas on näitaja aga 37%.

Soolised erinevused juhtide hindamisel

25

		Positiivne hinnang	Neutraalne hinnang	Negatiiv- ne hin- nang	Hin- nang "ei tee"
1. Juhataja	M	82,4	1,6	0,8	15,3
	N	89,8	0,6	1,6	7,9
2. Peainsener	M	79,7	0,4	0,8	19,1
	N	88,2	0	0	11,9
3. Juhat. aset. asape- renduse alal	M	69,5	1,4	1,0	28,1
	N	76,0	1,6	0,8	21,6
4. Peainsener asu- perenduse alal	M	46,5	9,0	8,4	36,2
	N	35,4	2,4	9,5	52,8
5. Peainsener tur- bat. alal	M	43,5	3,8	4,0	48,8
	N	44,1	0,8	1,6	53,5
6. Töökoja juhataja	M	43,9	7,0	6,1	42,9
	N	38,9	2,4	6,4	52,4
7. Spordibaaside juhat.	M	42,7	5,0	4,4	47,9
	N	38,9	4,8	6,4	50,0
8. A/Ü komitee esimees	M	30,4	11,8	10,8	37,0
	N	44,6	9,1	17,4	28,9
9. IV jaosk. juhataja	M	42,7	1,2	0,2	55,9
	N	34,9	1,6	0,8	62,7
10. Juh. aset. transp. alal	M	37,4	8,5	7,1	46,9
	N	35,7	5,6	3,2	55,6
11. III jaosk. juhataja	M	33,3	7,5	6,8	52,4
	N	29,4	6,4	10,3	54,0
12. V jaosk. juhataja	M	32,9	2,4	0,6	64,1
	N	30,7	3,2	0	66,1
13. Komsomoli algorg. sekretär	M	31,7	5,4	3,2	59,7
	N	33,6	4,8	1,6	60,0
14. Juh. aset. asajan- duse alal	M	30,7	9,6	7,6	52,2
	N	37,3	7,1	4,8	50,8
15. Partei algorg. sekretär	M	31,4	8,2	18,5	42,0
	N	32,8	6,0	19,2	40,0
16. VI jaosk. juhataja	M	30,6	5,0	5,0	59,4
	N	27,6	3,2	5,5	63,8
17. Kont. ja recondi- jaosk. juh.	M	30,5	6,0	2,8	60,7
	N	27,8	4,8	3,2	64,3
18. Juh. aset. ehituse alal	M	30,0	4,4	3,6	62,0
	N	27,8	7,1	4,8	60,3
19. II jaosk. juhataja	M	43,1	2,4	3,8	50,7
	N	37,0	3,8	0,7	58,3
20. I jaosk. juhataja	M	41,5	1,0	0	56,7
	N	41,0	0,8	0	58,3
21. Peainsener ehit. alal	M	21,1	9,6	7,1	61,0
	N	19,8	5,6		

Ühe momendina tuleb tabeli 3 andmete alusel märkida, et a/d komitee esimese suhtes meeste ja naiste poolt antud positiivse hinnangu kõrvalkalle on kõige suurem, tervelt 74,2%. Teiste juhtide osas on see erinevus ühele või teisele poole tunduvalt väiksem. Tena suhtes anna nad ained meestest tunduvalt kõrgema positiivse hinnangu. Siin on ka väga kiirde, et negatiivse hinnangu andmisel on mehed kõige kollektiivis platens dund tagant hoidlusemad kui naised. Naisi poolt arvatud arvamus on ühes kõrgemas staatuses negatiivse hinnangu valdumises. See on üldiselt nur ja diferentseerimine ühe suunaga sees.

Tabeli 3 negu tabeli 2 juuresti on esmakordselt juhtidele hinnangu andmisel küllaltki suur vastuse "ei tea" osatähtsus.

Järgnevalt käsitleme kindlate erialade töötajate ja juhtkonna üksikute isikute vahelistele suhetele antud hinnanguid. Materjali suure ulatuse tõttu on juhtkonna üksikud isikud grupeeritud erinevatesse tabelitesse.

Tabelis 4 on toodud hinnangud koondise juhatajale ja peainsenerile sõltuvalt vastajate erialast, tootmisarust ja vanusest. Kõigepealt vaatleme, kuidas erinevate erialade esindajad suhtuvad koondise juhatajasse. Näeme, et 9 erialade grupi töötajad 13-st on kõrgeima positiivse hinnangu andnud koondise juhatajale. Mehaanikustööajate arvates suhtutakse kollektiivis Jüri, E. -sse ainult positiivselt. Kõik vastanud on avaldanud arvamust, et teda hinnatakse väga või hinnatakse.

6,3% ehitustöölise hinnangu järgi (see on kõige suurem negatiivne hinnang juhatajale) suhtutakse temasse negatiivselt. Põhiline osa (93,4%) ehitustöölisi leiab siiski, et koondise juhatajat hinnatakse väga või hinnatakse.

Tähelepanuväärise momendina ileneb andmetest, et ligemale 1/3, s.o. 31,3% traktoristidest andis hinnangu, et nad ei tea, kuidas juhatajasse suhtutakse. Siingi on esmak

(56,7%) s-lle eriala töötajatest andnud Jüri, B-le positiivse hinnangu.

Siinkohal tuleb mainida, et kindlate erialade esindajate grupi taga on erinev hulk inimesi, mida hinnangute interpreteerimisel on vaja arvestada. Sama kehtib ka ühikute tootmisaharude töötajate ja erinevate vanusegruppide liikmete hinnangutega.

Kõigi erialade ja töötajate vahelisi suhteid on vajalik vaadelda ka psühhotehnikas osas, sest tavaliselt kui koondise juhtkonna hierarhias "teisel mehel" on samuti loomuliku kokkupuutumine kõikide erialade töötajatega.

Tabelli 4 andmetest näeme, et psühhotehnikas on suurim positiivse hinnangu (96,2%) andnud administratiiv-juhtivatel või insener-teenistajatel töötajad. Üldiselt ületavad tema suhtes avaldatud positiivsed hinnangud vahemikku 60,3%-st kuni 96,2%-ni. Saaga võime väita, et ligemale 2/3 töötajate arvamus järgi hinnatakse koondises Mets, J. positiivselt.

2,4% kaubandustöötajatest leiab, et psühhotehnikas suhtutakse kollektiivis üksikisikult, teiste erialade töötajate arvamusel seda seisukohta pole. Mets, J. on meheks, kelle suhtes üldiselt ei ole kõige tegevaldlikumalt üksikisik suhtumist.

Ünagi suur hulk (39,7%) käsitles töötavaid masinaraudustöölisi ei avaldanud kindlat hinnangut tema kohta.

Keltestatud kahe isiku kõrval on vajalik kõigi erialade töötajate hinnangulise suhtumise tasemel analüüsida ka o/ü komitee esimeest, spordikomitee juhatajat, partei-organisatsioonide ja komisjoni-organisatsioonide sekretäre puudutavaid hinnanguid.

Kõned märkused kollektiivi liikmete suhtumise kohta a/ü esimesse on toodud eespool. Siin täiendame neid tabelis 5 toodud andmetega. A/ü komitee esimese on kõikide protsentuaalsete positiivsete hinnangute summat 5-ndal kohal juhtkonnas. Samas aga viib protsentuaalsete negatiivsete hinnangute summa te 20-ndale kohale juhtive hulges.

Tabelites on eriolude tootmisharude ja vanuste teha märgitud positiivse hinnangu põhjal koht.

Kõige suurema positiivse hinnangu (72,7%) on andnud asjandustöötajad, väiksema aga drenaažimeistrid, mahajätkijad. Viimastest 25,6% arvab, et a/ü esimesesse suhtutakse kollektiivis positiivselt. Siinkohal on et tarbetas täheldada, et küllaltki suur osa (43,6% vastavast üldarvust) ei oska hinnangut anda. Tema osas, nagu mitmegi teise juhi juures, jääb positiivne hinnang keskpäraseks just seetõttu, et suhteliselt suur hulk vastanuteist avaldab hinnangulise arvamuse vastuse "ei tea". Seda võib pidada põhjuseks, miks üksikute eriolude 10-15% -line negatiivne hinnang omab üldises iseloomustuses nii suurt kaalu. Kõneprotsendilist negatiivset hinnangut tuleb pidada loomulikuks, kuna erinevate laimastega suhtlemisel ei saa olla kõigile hea, esineb ju mitmesuguste arvamusete ja töökehtade kokkupõrkumisi. Viimased on sageli negatiivse hinnangu allikaks.

Olukord on keeruline, kui ka positiivne hinnang on suhteliselt väike. Sel juhul omab negatiivse hinnangu näiteja kaalu, eriti kui on tegeinud juhi ja tema alluvate vaheliste suhetege.

Sportimeeside juhatajale antud positiivne hinnang on vahemikus 26%-st kuni 60,7%-ni. Kõige suurema positiivse

hinnangu on avaldanud oma arvepidas majandustöötajad, väikesed aga ekskavaatorijuhid. Viimastest 70% avaldavad hinnangu "ei tea". Selle hinnangu juures on enamiku erialade pooled töötajad, isegi administratiiv-juhtivad ja insener-tehnilised töötajad, kellele elukutses vähesem kollak nõuab aktiivsemat füüsilist tegevust, ei avalda eriti suurt positiivset hinnangut. Neist ainult 45,7% annab positiivse hinnangu Uibo, J. suhtes. Suhteliselt suur on seejuures negatiivne hinnang (12,4%) ja seisukoht, et spordibaaside juhatajasse suhtutakse ükskõikselt. 14,3% vastanutest jagab seda seisukohta.

Selle mehe populaarsust koondises on vaja tingimata suurendada, kuigi on arussadev, et see on tehniliselt raske juha asetötu, et tema poolt juhitas tegevusvaldkonnas on näiteks kaugtel objektidel töötavatel ekskavaatorijuhtidel raske osaleda.

Partei-organisatsiooni sekretär on kõikide erialade töötajate positiivse hinnangu põhjal 14-ndal kohal. Temaile antud negatiivsed hinnangud on kõige suuremad. 9 eriala töötajad on avaldanud arvamust, et partei-organisatsiooni sekretäri ei hinnata eriti või ei hinnata üldse. Ekskavaatorijuhtide ja drenaažimeistrite, rahemärkijate hulgas on negatiivne hinnang suurem positiivsest hinnangust. Nii on esimeste hulgas 27,5% märkinud negatiivse hinnangu (positiivse hinnangu 21,6%) , teiste hulgas aga 23,1% (positiivne hinnang 20,5%-1).

Komsomoli-organisatsiooni sekretäri kohta antud positiivne hinnang on mõnede erialade töötajatel veelgi tagasihoidlikum. Negatiivne hinnang ei ole seejuures aga nii

suur. Lass, A. suhtes on domineeriv hinnang "ei tee". Erand-
 kul juhul on üle 50% töötajatest andnud sellise hinnangu.
 Põhiline osa (81,6%) drenažimistritest, mahemärkijatest
 märkis "ei tee".

Kahe viimase isiku kohta tuleb aga rõhken siiski võtta
 arvesse mõlema organisatsiooni liikmete endi suhtumist oma
 juhtidesse. Oluline on veel ÜLKNU liikmete arvamus partei
 algorganisatsiooni sekretäri kohta, sest need on NLRP ri-
 dede potentsiaalseteks kandidaatideks.

	MLKP liikmed	ÜLKNU liikmed	Teised
Partei alg- organisatsiooni sekretär TANAVOTS, H.	+58,9 12,5 -16,1 12,5	+44,7 8,5 -17,0 29,8	+27,7 7,6 -19,3 45,3
Komsomoli alg- organisatsiooni sekretär LASS, A.	+42,9 10,7 -3,6 42,9	+44,7 12,8 -4,3 38,3	+30,5 3,9 -2,7 62,8

Järgnevalt vaatleme eelnevas toodud andmete abil, kui-
 das partei- ja komсомоли-алгорга-
 нисатсиониде liikmed hindavad oma
 juhte. Ilaneb, et 58,9% MLKP liikmetest annab partei-алгорга-
 нисатсиониде секретärile positiivse hinnangu, 16,1% nendest
 aga avaldab arvamust, et sekretäri ei hinnata või ei hinnata
 üldse. 12,5% MLKP liikmetest aga väidab, et Tanavots, H.-sse
 suhtutakse ükskõikselt. Sama palju on ka neid, kes annavad
 hinnangu "ei tee". ÜLKNU liikmetest 44,7% annab talle posi-
 tiivse hinnangu, 17% selle organisatsiooni liikmetest ei

hinda partei algorganisatsioon sekretäri.

Komsomoli-algorganisatsiooni sekretäri hindab positiivselt 44,7% selle liikmetest. Veidi vähem (42,9%) NKKP liikmetest annab samuti tema kohta positiivse hinnangu. Suur on aga nende hulk vastavalt 62,8% ja 45,3% vastanud-st nii komsomoli kui ka partei algorganisatsiooni kuuluvate seas, kes vastavad hinnanguna "ei tea".

Näeme, et ootuspäraselt hindavad kahe kõnealuse poliitilise organisatsiooni liikmed oma juhte nõrgemalt kui töötajaskond tervikuna. See on mõistetav, kuivõrd meile on lähedased juhtide tegevuse eesmärgid ja ka informeeritud on nad paremini. Sellegipoolest tuleb edasisea partei- ja komsomolitööa suurt tähelepanu osutada juhtide autoriteedi tõstmisele. See pole eesmärk omaette, vaid on üks teid nende organisatsioonide autoriteedi tõstmiseks üldse.

Samuti on tähtis, et NKKP liikmed hakkaksid kõrgemalt hindama partei-algorganisatsiooni sekretäri.

Edasi käsitleme tabeli 6 alusel üksikute jaoskondade juhatajatele antud positiivseid ja negatiivseid hinnanguid.

II jaoskonna juhatajale antud üldine positiivsete hinnangute summa on minimaalselt suurem I jaoskonna juhataja kohta avaldatud samast näitajast. I jaoskonna juhataja on koondises ainuke juht, kelle kohta ükski töötaja ei avaldanud negatiivset hinnangut. Selles osas järgnevad talle V jaoskonna ja IV jaoskonna juhatajad.

6-st jaoskonna juhatajast 4-le on administratiiv-juhtivad või insener-tehnilised töötajad andnud suurima positiivse hinnangu võrreldes teiste erialade esindajate poolt antud posi-

tiivsete hinnangutega. II ja IV- jaoskonnajuhatajatele on andnud suurima positiivse hinnangu arendajad, määramärkijad: vastavalt 54,1% eainesena nimetatutest ja 61,5% teisena nimetatutest.

14,3% käitsi töötavatest masparandustöölistest hindab negatiivselt suhtumist III jaoskonna juhatajasse. 18,8% keevitajatest, seppadest ei pea oma suhteid VI jaoskonna juhatajaga normaalseteks. Viimane on jaoskondade juhatajatele antud positiivsete hinnangute protsentuaalse summa suuruselt kõige tagasihoidlikum. Ka negatiivsete hinnangute protsentuaalne summa suurus on Ojala, E. kohta üheks suuremaks. Selles osas järgneb talle Käärata, H.

Masparanduse I jaoskonna töötajad annavad kõige suurema positiivse hinnangu oma jaoskonna juhatajale. Neist 83,1% väidavad, et Tõrv, A. hinnatakse väga või hinnatakse. Ainult 1,7% vastanute üldarvust arvab, et temasse suhtutakse üheköikselt. 15,3% I jaoskonna töötajatest ei näita ära hinnangulist suhtumist jaoskonna juhatajasse. Mägu varem mainitud, on see ainuke juht, kelle kohta koondises tervikuna ei antud ühtegi negatiivset hinnangut. III ja V jaoskonna töötajad annavad samuti Tõrv, A. kohta võrdlemisi suure positiivse hinnangu.

Farmide mehhaniseerimise ja elektrifitseerimise jaoskonna töötajatest avaldab 80,1% arvamusena I jaoskonna juhatajasse suhtumises hinnangu "ei tea". See näitaja ja ka teised samasugused, tõendavad, et iga juht on autoriteetne selkõige talle alluvate töötajate keskel ja omas tootmisloigus. Seda võib pidada juhi prestiiži üheks ja üsna oluliseks küljeks.

Ka kaupanduse II jaoskonna töötajad hindavad oma jaoskonna juhti. Suurem positiivne hinnang antakse teavle; 82,7% selle jaoskonna töötajatest. Negatiivne hinnang avaldub 5,3% vastanute arvamustes. III ja V jaoskonna töötajad hindavad samuti võrdlemisi kõrgelt Anton, K.

Maaperanduse III jaoskonna töötajate hinnangulistes arvamustes antakse hoopis tagasihoidlikum positiivne hinnang oma juhile. 40,5% selle jaoskonna töötajate poolt avaldatakse arvamust, et Käärats, H. hinnatakse väga või hinnatakse. 25,7% III jaoskonna töötajatest väidab, et jaoskonna juhatajasse suhtutakse ükskõikselt. 21,6% arvates aga Käärats, H. ei hinnata eriti või ei hinnata üldse. Seega sellele mehel on autoriteeti ainult 40,5% oma kollektiivi liikmetest. Suhteliselt suure negatiivse hinnangu annavad ka IV jaoskonna töötajad (11,4%).

75,7% IV jaoskonna töötajatest annab oma juhile positiivse hinnangu. See on suurim selle jaoskonna töötajate poolt antud positiivsetest hinnangutest. 24,3% töötajatest avaldab arvamuse ne hinnangu "ei tea". Võrdlemisi suur osa teiste jaoskondade töötajaid (51,4% II jaoskonnast, 50% V jaoskonnast ja 47,4% III jaoskonnast) hindab Väin, E. Kaubanduses töötavatest kollektiivi liikmetest 21,7% väidab, et IV jaoskonna juhatajasse suhtutakse ükskõikselt.

V jaoskonnas annab 90,9% töötajatest oma juhatajale positiivse hinnangu. See on ühe tootmisaru töötajate kõrgeim positiivne hinnang oma juhi kohta. 4,6% selle jaoskonna liikmetest väidab, et nende juhti suhtutakse ükskõikselt, ülejäänud töötajate hinnanguliseks arvamuseks on "ei tea". Teiste jaoskondade töötajad avaldavad Lellisar, A. kohta tegusi-

hoidäikumat positiivset hinnangut. Oma töötajate hulgas on tal aga suurim autoriteet.

VI jaoskonna juhatajale antud positiivne hinnang sama jaoskonna töötajalt on samuti kõrge: 69,2% . 15m% jaoskonna töötajatest avaldab arvamust, et Ojala, E. ei hinnata eriti või ei hinnata üldse. Lisaks seltskondade väidab 7,7% siinsetest töötajatest , et VI jaoskonna juhatajasse suhtutakse ükskõik- selt.

Töökoja tsentraliseeritud remondi tehhi töötajatest onnab 95,2% töökoja juhatajale positiivse hinnangu.

Need andmed , mis olid teadud vastavate tootajate töötajate loikes, täiendasid neega oluliselt selnevat, kindlate erialade esindajate hinnangulisi arvamusi konkreetsete juhtide autoriteedi kohta.

Vaadeldes kindlate erialade töötajate hinnanguid teiste juhtide seas abeli 7 andmete alusel, tuleb öelda, et nende poolt on antud suhteliselt suuremaid positiivseid hinnanguid juhataja asetäitja meesperanduse alal ja töökoja juhataja aad- ressil. Oluline on märkida, et esimest hinnatakse positiivselt üha suuresti ekskavaatorijuhtide ja traktoristide poolt. Vii- mased on andnud juhataja asetäitjale meesperanduse alal suurim positiivse hinnangu (77,8%). Samal ajal ilmneb, et 77,8% treia- litest annab tema kohta hinnangu "ei tea" s.o. ei määratle suhtumist Laas, J.-sse. Siin on niisugune näiteja eelkõige vahetate tööalaste suhete puudumise kajastajaks. Kui need suh- ted on nõrged, on hinnang "ei tea" suur ja vastupidi: kui need vahetud suhted on olemas, esineb teatavates vahetades kõiki intensiivsuskalal teadud arvamusi, hinnangut "ei tea" aga

vähem.

Juhataja asetäitjale ehituse alal on suurim positiivne hinnangu (50%) andnud ehitustöölised. Teiste erialade töötajate positiivne hinnang on hoopis tagasihoidlikum. Näiteks treialid töid oma vastustes 100%-liselt hinnangu "ei tee".

Green, R. kohta antakse ehitustööliste endi poolt ka suurem neutraalne ja negatiivne hinnang. 18,8% vastanutest väidab, et juhataja asetäitjasse ehituse alal suhtutakse ükskõikselt ja 25% leiab, et teda ei hinnata eriti või ei hinnata üldse. Siin on ainult 6,3% kõigist vastajatest märkinud hinnanguks "ei tee". Järelikult kajastuvad nendes andmetes kõige paremini juhi ja alluvate suhted, esimese autoriteet teiste silmis.

Juhataja asetäitjat transpordi alal hinnatakse positiivselt kõige enam autojuhtide hulgas. 68,9% autojuhtidest annab talle positiivse hinnangu. Samal ajal avaldavad tunduvalt väiksema positiivse hinnangu Rüüt, I. kohta ekektavsektorijuhid ja traktoristid. Vastavalt 19,2% ja 25,5% nende erialade esindajatest väidab, et juhataja asetäitjat transpordi alal hinnatakse või hinnatakse väga. Suurim on ka ekektavsektorijuhtide ja traktoristide antud negatiivne hinnang: esimestest 11,5%, teistest 10,2%.

Majandustöötajad hindavad kõige positiivsemalt juhataja asetäitjat majanduse alal. Nende poolt antud positiivne hinnang (75%), on 1/4 võrra suurem teiste erialade töötajate positiivsest hinnangust. Siin tuleb öelda, et treialidest mitte keegi ei ole positiivselt hinnanud juhataja asetäitjat majanduse alal. 1/3 selle eriala töötajatest on märkinud vastuses ära negatiivse hinnangu. Ülejäänute hinnang on "ei tee".

Montaži-remondijaoskonna juhataja protsentuaalsete positiivsete hinnangute summa esetab ta pingereas 18-ndale kohale. Veidi üle poole (53,7%) lukkseppadest, torulukkseppadest, elektrikatest annab tema kohta positiivse hinnangu.

Enamik treisleid hindab töökoja juhatajat. 77,8% arvamuse järgi saab ta positiivse hinnangu osaliseks. Matt, K. hindab positiivsest aspektist üsnagi mitmete erialade töötajad. Seetõttu saab ta positiivses pingereas 4-ndal kohal. Enamike erialade töötajate seas on neid, kelle arvamuse põhjal töökoja juhataja saab positiivse hinnangu osaliseks. Negatiivsete hinnangute summa järgi kuulub talle koondises 14-ndes koht. Suurima negatiivse hinnangu, 15,6% vastanutest, annavad töökoja juhatajale ehitustöölised. Neie andmed ei luba jelda, millest see tingitud on.

Dreinažineistrid, mehämärkijad hindavad kõige positiivsemalt peainseneri reaparanduse alal. 71,8% (kõige suurem positiivne näitaja nende hulgas) avaldab tema kohta positiivse hinnangu. Poole ümber käsitsi töötavatest reaparandustöölisest, ekskavaatorijuhtidest ja traktoristidest leiab asmati, et see mees on positiivset hinnangut väärt. Protsentuaalsete negatiivsete hinnangute summal on peainsener reaparanduse alal 19-ndal kohal. Tema suhteliselt suure negatiivse hinnangu andjateks on 33,3% treialitest, 18,8% keevitajatest, seppadest ja 14,2% administratiiv-juhtivatest või insener-tehnilistest töötajatest. Viimastest 17,9% leiab, et peainsenerisse reaparanduse alal suhtutakse ükskõikselt.

Selnevast veidi tegasiheidlikumalt hinnatakse peainseneri turbatootmise alal. Kõige suurema positiivse hinnangu osaliseks saab ta administratiiv-juhtivatelt ja insener-

tehnilistelt töötajatelt (65,1% nende vastustest). Negatiivseid hinnanguid antakse Reinberg, A. kohta enamiku erialade töötajatelt suhteliselt vähe. Teistest mitmekordselt suurema negatiivse hinnangu avaldavad treialid. 22,2% neist on sellel seisukohal.

Eriti väikesed positiivsed hinnangud on kindlate erialade töötajate arvamusel antud peainsenerile ehituse alal. Ka suhteliselt palju langeb tema aadressile negatiivseid hinnanguid. Protsentuaalselt negatiivsete hinnangute summa suuruse järgi kuulub Pulk, H-le 16-nea koht. Rohkem negatiivseid hinnanguid on avaldanud tema kohta treialid (25% nendest, kusjuures positiivset hinnangut ei ole keegi andnud; 25% on vastanud, et peainsenerisse ehituse alal suhtutakse ükskõikselt), keevitajad, sepad (18,8% nendest), administratiiv-juhtivad või insener-tehnilised töötajad (15,7% nendest) ja ehitustööliste (15,6% nendest). Viimastest küllaltki suur osa (25%) leiab, et Pulk, H.-sse suhtutakse ükskõikselt. Ehitustööliste hulgas (võrdlemisi suur osa 43,8%) antakse taile positiivne hinnang, mis kahtlemata näitab, et selle osa inimeste keskel on peainseneril ehituse alal autoriteeti. Üldine suhtumine töötajate poolt temasse kui juhti jätab teatud hinnangute alusel aga soovida.

Selle osa, s.o. kindlate erialade töötajate ja konkreetsete juhtide vaheliste suhete ülevaate lõpetamiseks nimetame veel erialade töötajate poolt antud suuremate positiivsete hinnangute (hea näitaja) järgi viis juhti ja suuremate negatiivsete hinnangute (halb näitaja) järgi kolm juhti.

Trektaristide

positiivse hinnangu alusel :

1. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (77,8%).
2. Peainsener (72,7%).
3. Juhataja (66,7%).
4. Peainsener maaparanduse alal (55,1%).
5. Peainsener turbatootmise alal (49%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei alorganisatsiooni sekretär (20,4%).
2. Juhataja asetäitja transpordi alal (10,2%).
3. A/ü komitee esimees (8,4%).

Ekskekvatori juhtide

positiivse hinnangu alusel:

1. Peainsener (82,4%).
2. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (82,4%).
3. Juhataja (80,8%).
4. Peainsener maaparanduse alal (32,9%).
5. II jaooskonna juhataja (52%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei alorganisatsiooni sekretär (27,5%).
2. A/ü komitee esimees (17,3%).
3. Juhataja asetäitja transpordi alal (11,5%).

Autojuhtide

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja (93,3%).
2. Peainsener (86,5%).
3. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (69%).
4. Juhataja asetäitja transpordi alal (68,9%).
5. Spordibaaside juhataja (47,3%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei algorganisatsiooni sekretär (20,6%).
2. A/ü komitee esimees (16,4%).
3. Juhataja asetäitja transpordi alal (9,5%).

Duksemeede, torulukkseppede, elektrikute

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja (83,6%).
2. Peainsener (76,4%).
3. Montaaži- ja remondijaoskonna juhataja (53,4%).
4. Töökoja juhataja (49,5%).
5. A/ü komitee esimees (45,3%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei algorganisatsiooni sekretär (14,8%).
2. III jaoskonna juhataja (7,6%).
3. Juhataja asetäitja majanduse alal ja juhataja asetäitja transpordi alal (7,3%).

Käsitöötavate maaparandustöölise

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja (71,9%).
2. Juhata asetäitja maaparanduse alal (67,2%).
3. Peainsener (60,3%).
4. Peainsener maaparanduse alal (50,7%).
5. I jaoskonna juhataja (45,3%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei algorganisatsiooni sekretär (18,8%).
2. III jaoskonna juhataja (14,3%).
3. A/ü komitee esimees (11,1%).

Keevitajate, seppede

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja ja peainsener (87,5%).
2. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (75%).
3. A/Ü komitee esimees (62,5%).
4. Partei algorganisatsioon sekretär ja töökoja juhataja (56,3%).
5. Peainsener turbatootmise alal (50%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Peainsener ohituse alal, VI jaoskonna juhataja ja peainsener maaparanduse alal (18,8%).
2. Spordibaaside juhataja (6,7%).
3. II jaoskonna juhataja, juhataja asetäitja majanduse alal, juhataja asetäitja transpordi alal, peainsener turbatootmise alal, töökoja juhataja, parteialorganisatsioon sekretär ja a/Ü komitee esimees (6,3%).

Eransõnimeistrite, mahamärkijate

positiivse hinnangu alusel:

1. Peainsener maaparanduse alal (71,8%).
2. Juhataja (69,2%).
3. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (66,7%).
4. II jaoskonna juhataja (64,1%).
5. Peainsener (63,2%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei algorganisatsioon

sekretär (23,1%).

2. A/ü komitee esimees (12,8%).

3. III jaoskonna juhataja (10,3%).

Ehitustööliste

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja ja peainsener (93,7%).

2. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (62,5%).

3. Juhataja asetäitja majanduse alal ja juhataja asetäitja ehituse alal (50%).

4. Peainsener turvatöötamise alal ja töökoja juhataja (46,9%).

5. A/ü komitee esimees (45,2%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja asetäitja ehituse alal(25%).

2. Peainsener ehituse alal ja töökoja juhataja (15,6%).

3. Partei algorganisatsioon sekretär (12,9%).

Treialite

Positiivse hinnangu alusel:

1. Peainsener (88,9%).

2. Töökoja juhataja (77,8%).

3. Juhataja (75%).

4. A/ü komitee esimees (44,4%).

5. Spordibaaside juhataja ja partei algorganisatsioon sekretär (33,3%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Peainsener maaparanduse alal ja juhataja asetäitja majanduse alal (33,3%).

2. Peainsener ehituse alal (25%).
3. Peainsener turbatootmise alal ja partei algorganisatsioon sekretär (22,2%).

Kaubandustöötajate (laajuhatajate, loohoidjate, kaubatundjate, varustajate, transporttööliste jne.)

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja (97,6%).
2. Peainsener (92,7%).
3. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (82,5%).
4. Juhataja asetäitja majanduse alal (46,3%).
5. A/ü komitee esimees (45%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei algorganisatsioon sekretär (15%).
2. A/ü komitee esimees (10%).
3. Peainsener maaparanduse alal, töökoja juhataja ja juhataja asetäitja majanduse alal (7,3%).

Administratiiv-juhtiva või insener-tehnilise personali

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja (97,2%).
2. Peainsener (96,2%).
3. Juhataja asetäitja maaparanduse alal (88,6%).
4. Peainsener turbatootmise alal (65,1%).
5. Töökoja juhataja (63,8%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Peainsener ehituse alal (15,7%).
2. Peainsener maaparanduse alal (14,2%).
3. Partei algorganisatsioon sekretär (14%).

Majandustöötajate (katlakütjate, valvurite, koristajate jne.)

positiivse hinnangu alusel:

1. Juhataja (100%).
2. Peainsener ja juhataja asetäitja majanduse alal (75%).
3. A/Ü komitee esimees (72,7%).
4. Spordibaaside juhataja (66,7%).
5. Partei algorganisatsiooni sekretär (58,3%).

negatiivse hinnangu alusel:

1. Partei algorganisatsiooni sekretär (16,7%).
2. Peainsener ehituse alal ja e/Ü komitee esimees (9,1%).
3. Töökoja juhataja, peainsener masparanduse alal ja spordibaaside juhataja (8,3%).

Juhi autoriteedi uurimisel on suhteliselt kõige olulisem määrata nende töötajate hinnangud, kes antud juhile vahetult alluvad. On ju nende arvamusel kõige vahetumad, peegeldavad täpselt juhi tegelikku tööd.

Vaadeldes veel esinevate vanusegruppide arvamusid juhtkonna kohta, tuleb öelda, et suurema positiivse hinnangu annavad vanemad inimesed. Nii on enamikule juhtidest antud suurem positiivne hinnang üle 40-aastastelt töötajatelt.

Alla 18-ae ja 18- aastaste töötajate poolt hinnatakse positiivselt kõige enam koondise juhatajat ja juhataja asetäitjat masparanduse alal. Selle vanusegrupi liikmed toovad hinnangutes vastuse põhiliselt "ei tea".

Peainsener turbatootmise alal ja VI jaoskonna juhataja

on saanud kõige suuremad positiivsed hinnangud 19-20 aastastelt. Vastavalt 53,8% ja 38,5% sellesse vanusegruppi kuulujatest on andnud neile positiivse hinnangu.

Erinevate vanusegruppide suurimad positiivsed hinnangud on antud koondise juhatajale, peainsenerile ja juhataja asetäitjale maaparanduse alal. Teiste juhtide osas on see hinnang tunduvalt muutlikum. Näiteks juhataja kohta avaldatud positiivsed hinnangud ulatuvad 50%-st kuni 89,2%-ni, peainseneril 37,5%-st kuni 91,5%-ni ja juhataja asetäitjal maaparanduse alal 50%-st kuni 80,6%-ni.

Ülalpool oli teatud juhtkonna ja tööliste hinnangulised suhted, kogu kollektiivi, kindlate erialade töötajate, üksikute tootmisbarude liikmete ja erinevate sotsiaalsete gruppide suhtumine konkreetsesse juhtidesse hinnanguliste arvamusete näol. Selle põhjal saab üsnagi täpse pildi üksikute juhtide autoriteedist nii kogu kollektiivi tasemelt kui ka juhi ja alluva vahelise suhte tasemelt. Mõlemad küljed on seejuures tähtsad.

B. JUHI PRESTIIŽI KUJUNDAVAD FAKTORID

Antud osas käsitleme seda, milliseid juhi omadusi ning iseloomujooni hindavad koondise töötajad juhi juures ja millisel määral need omadused ning iseloomujooned esinevad juhtidel, kellele nad alluvad. See annab ettekujutuse tegureist, millede alusel kujuneb juhi autoriteet. Viimane on suhteline näitaja, kuna erinevad inimesed hindava juhi omadusi ning iseloomujooni erinevalt.

Ankeedis toodud juhi omadused ning iseloomujooned tuli vastava intensiivsuskala hinnangute järgi reastada. Selle põhjal määrasime esiteks töötajate poolt juhile esitatavate omaduste ning iseloomujoonte järjestuse ja teiseks töötajate arvates nende juhtidel esinevate omaduste ning iseloomujoonte järjestuse. Esimene pool vastusest näitab meile vastavate andmete põhjal, kuidas koondise töötajad hindavad üksikuid juhi omadusi ning iseloomujooni. Seejuures tuleb arvestada situatsiooni defitsiitsust, s.t. seda, et juhid ei vasta teatud nõuetele ja seetõttu töötajad peavad juhi hindamisel neid omadusi ning iseloomujooni tema juures väga tähtsateks. Teine pool vastusest annab meile ülevaate, kuidas hinnati tegelike juhtidel neid omadusi ning iseloomujooni, mida peetakse juhil olulisteks.

Antud probleemi analüüsisime kolmest aspektist, s.o., kuidas kindlate erialade esindajad, üksikute tootmisharude töötajad ja erinevate vanusegruppide liikmed hindavad juhi omadusi ning iseloomujooni.

Siinjuures juhi omadustele ning iseloomujoontele antud

hinnangute esitamisel peame arvestama seda, milline osa kollektiivi liikmetest ühe või teise rühma taga seisab.

Tabellis 9 on koondise töötajate poolt hinnatud juhi omadused ning iseloomujooned toodud selliselt, nagu kindlate erialade esindajad, üksikute tootmisharude ja erinevate vanusegruppide liikmed neid tähtsaks pidasid.

Vahemärkusena tuleb öelda, et kui varem nimetatud esimese kahe aspekti osas ei esinenud lahkuminekuid viie juhi omaduse ning iseloomujoone protsentuaalsete positiivsete hinnangute summa alusel paremusjärjestamisel, siis erinevate vanusegruppide poolt antud protsentuaalsete positiivsete hinnangute summa põhjal viie juhi omaduse ning iseloomujoone reaktus on teistsugune. Selles suhtes esineva kahe aspektiga ühtuvad ainult juhi omadus alluda samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt ja tema oskus alluvaid õpetada. Ülejäänud on aga erinevad. Nii on protsentuaalsete positiivsete hinnangute summa alusel erinevate vanusegruppide liikmete poolt asetatud kolmandale kohale juhi oskus kaasvestlejat ära kuulata, neljendale kohale juhi tahe ja oskus läbi viia ühendusi töö korralduses ja viiendale kohale juhi huvi töö enda vastu, mitte ainult materjalne huvi.

Tabellis 9 esitatud erinevate vanusegruppide esindajate arvamused kolme viimase juhi omaduse ning iseloomu kohta lähevad esinevate erialade ja tootmisloikude töötajate arvustest lahku. Seimesena nimetatute arvates hinnatakse neid juhi omadusi ning iseloomujooni protsentuaalse positiivse hinnangu alusel vastavalt 4., 3. ja 9. koha vääriliseks.

Tabelli 9 andmetest näeme, et enamike erialade esindajate, üksikute tootmisharude töötajate ja erinevate

vanusegruppide liikmete poolt hinnatakse kõige kõrgemalt juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt ja tema oskust alluvaid õpetada. Esimesel juhul peetakse oma ettekujutuses juhust oluseks seda, kuidas ta täidab kõigepealt ise töödistsipliini osas esitatavaid nõudeid. Alles viimase korralikul täitmisel võib juht nõuda ka alluvatelt töödistsipliinist kinnipidamist. Juhi enda isiklik eeskuju on siin väga tähtis. Nii näiteks juht ei tohi hilineda, kui ta tahab, et keegi seda ei teeks ja tema ütlustel hilinejatele oleks mõju. Selle nõude esitamisel juhile hinnatakse teda kui osa ühtsete eesmärkidega kollektiivist.

Teisel juhul hinnatakse väga tähtsa omadusena juhi õpetamise oskust. See on võrdlemisi delikaatne juhi tegevuse külg, kuna selle oskuslikust rakendamisest otseselt sõltub tema autoriteet erinevate inimeste arvamustes. Juhi õpetamise oskus on otseselt seotud juhtimise funktsiooniga. Viimane kui üks tähtsamaid juhi omadusi ei ole mõeldav ilma korralduste andmiseta, suunamiseta, juhendamiseta ja kontrollimiseta. Suur tähtsus on õpetamise oskusega kaasas käival kontrollimisel, kuna see tegevus võimaldab juhile vajalikku tagasisidet, informatsiooni.

Eeltoodud kahele juhi omadusele järgnevad kindlate erialade esindajate ja üksikute tootmisharude liikmete hinnangute põhjal enam-vähem võrdse kaaluga tema tahe ja oskus viia läbi uuendusi ning juhi oskus kaasvestlejat ära kuulata. Neist kahest omadusena esimesena mainitud juhi funktsioon on seotud töömiljöö kvalitatiivsete muutustega. Osa uuenduste läbiviimine, seda just töö organiseerimise valdkonnas, on

otseses sõltuvuses subjektiivsest isikust, tema hariduslikust tasemest ja oma erialase tööga kursisolekust. Viimase põhjalik tundmine on töö korraldamise pideva paremuse eelduseks. Teise osa uuenduste sisseviimine on seotud objektiivsete võimalustega. Uue tehnika ja tehnoloogia rakendamine inimeste töös. See aga nõuab inimeste kõrgemat kvaliteetivset taset, paremaid erialaseid teadmisi.

Tabeli 9 andmetest selgub, et suhteliselt kõrgelt hinnatakse koondise töötajate poolt juhi oskust kaasvestlejat ära kuulata. Selle inimestevahelise suhtlemisoskuse tundmine avaldab teise isiku suhtes lugupidamist. Kaasvestleja, eriti aga alluva, ära kuulamine on tähtsaks momendiks juhile otsuste tegemisel ja põhjendamisel. Sageli inimene vajab, et teda ära kuulatakse. Selle vajaduse rahuldamisega ta tunneb end täieõigusliku kollektiivi liikmena, teistega seotuna.

Viienda juhi omadusena hinnatakse kindlate erialade esindajate ja üksikute tootmisharude töötajate enamiku arvates tema oskust seada alluvate tegevusele kindlaid eesmärke. Ka see juhi omadus on seotud vahetult juhtimistegevusega.

Vaatleme nüüd lähemalt tabelis 9 esitatud protsentuaalseid hinnanguid. Kõigepealt käsitleme kindlate erialade esindajate suhtumise ühtedesse või teistesse juhi omadustesse ning iseloomujoontesse.

Traktoristidest 80,8% peavad väga tähtsaks juhi oskust alluvaid õpetada. See on suurem positiivne hinnang, mida selle eriala esindajad on andnud juhi omadusele. 11,3% traktoristidest peab väga tähtsaks juhi ametialase üleoleku rõhutamist. Samavõrra üllatav on asjaolu, et 10,4% selle eriala töötajatest ei pea üldse tähtsaks juhi hoolitsust

alluvate ametialase tõusu eest.

Ekskavaatorijuhtidest enamik (84,3%) peab olulisemaks juhi omadustest tema allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Veidi väiksem osa (74,5%) nendest leiab, et väga tähtis on juhi huvi töö enda vastu. 16% ekskavaatorijuhtidest, s.o. nende suurim negatiivne hinnang, arvab, et juhile ei ole üldse tähtis niisugune iseloomujoon, nagu püüe ametis edasi jõuda. Samuti nagu traktoristidest, nii ka ekskavaatorijuhtidest, suhteliselt palju, nimelt 14,9%, ei pea vajalikuks juhi hoolitsust alluvate ametialase tõusu eest.

Autojuhid, kellede absoluutarv on ekskavaatorijuhtidest suurem, hindavad neist protsentuaalselt enam juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Seda juhi omadust peab väga tähtsaks 87,7% nimetatud eriala töötajatest. Suurem, nii absoluutselt kui ka protsentuaalselt, on nende arv, kes peab normaalseks, et juht rõhutab oma üleolekut alluvatele.

Lukkseppade, torulukkseppade ja elektrikute põhilisema osa poolt (94,4%) peetakse väga tähtsaks juhi oskust alluvaid õpetada. Kahtlemata vastajad on seostanud oma eriala spetsiifika juhi selle omadusega, mis otseselt õpetab neid töid. Nende hulgast paljud (16,7%) ei pea tähtsaks juhi huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Veidi üle poole (51,8%) nende erialade esindajatest aga hindab seda juhi iseloomujoont.

Käsitsi töötavatest maaparandustöölitest 90% peab juhi tähtsamaks omaduseks oskust alluvaid õpetada. Suurema negatiivse hinnangu (11,4%) annavad selle eriala esindajad juhi püüdele ametis edasi jõuda.

Keevitajad, sepad (nende absoluutarv võrreldes teiste erialade töötajate absoluutarvuga on suhteliselt üks väiksemaid) peavad k ö i k väga tähtsaks juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab alluvatelt. Juhi püüdele ametis edasi jõuda on negatiivse hinnangu protsentuaalne näitaja selle eriala esindajatel kõige suurem.

Märkusena tuleb öelda, et nende erialade esindajate suhteliselt suur protsentuaalne näitaja, kellede absoluutarv on väike võrreldes teiste erialade esindajate absoluutarvuga, omab kisamat tähendust, s.t. selle näitaja ühe protsendi taga on väiksem arv isikuid oma hinnangutega.

Drenaažimeistrid, mahamärkijad hindavad olulisema juhi omadusena alluvate õpetamise oskust. 89,2% neist peab seda juhi omadust väga tähtsaks. 53,4% drenaažimeistritest, mahamärkijatest suhtub ükskõikselt juhi püüdesse ametis edasi jõuda. Nende poolt antud negatiivsed hinnangud juhi omaduste ning iseloomujoonte kohta omavad eespool märgitud asjaolul vähemat tähtsust.

Sama kehtib ka treialite, majandustöötajate, keevitajate, seppade, muude erialade töötajate, ehitustöölise ja kaubandustöötajate kohta. Nende erialade esindajate absoluutarvud, s.t. isikute hulgad, on suhteliselt väiksemad võrreldes ülejäänutega.

Ehitustöölisest 84,4% peab juhi kõige tähtsamaks omaduseks oskust teha ka ise neid töid, mida nõuab alluvatelt. Sellele üsna lähedaselt hinnatakse enamikule erialade esindajatele tähtsaid juhi omadusi, nagu allumine samale töödistsipliinile, mida nõuab alluvatelt ja oskust alluvaid õpetada. Ligemale pooled (48,4%) ehitustöölisest suhtub

juhi püüdesse ametis edasi jõuda ükskõikselt.

Treialeid(9 vastajat) pidasid kõik juhi juures väga tähtsaks tema oskust seada alluvate tegevusele kindlaid eesmäärke ja oskust alluvaid õpetada.

Peaaegu kõik kaubandustöötajad (97,6%) andsid positiivse hinnangu sellele juhi omadusele, mis näeb ette juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Enamik (95%) hindab väga tähtsa juhi omadusena alluvate õpetamise oskust. 19,5% kaubandustöötajatest ei pea vajalikuks juhi huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Seda juhi iseloomujoont hindab positiivselt 39% nendest. Ülejäänud suhtuvad ükskõikselt mainitud iseloomujoonesse.

Administratiiv-juhtivad ja insener-tehnilised töötajad peavad enamuses (91,4%) väga tähtsaks juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Nendest 86,9% hindab juhi oskust kaasvestlejat ära kuulata ja 85,9% juhi tahtning oskust viia läbi uuendusi töö korralduses. Suhteliselt suur osa (48,1%) ei hinda juhi püüet ametis edasi jõuda. 11,5% administratiiv-juhtivatest ja insener-tehnilistest töötajatest ei pea oluliseks juhi hoolitsust alluvate ametialase tõusu eest. Umbes sama palju (11,3%) sellel erialal töötavatest inimestest hindab negatiivselt juhi huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Kahte viimasesse juhi omadusse suhtub 40% nimetatud töötajaid ükskõikselt.

Kõik majandustöötajad hindavad tähtsaima juhi omadusena tema oskust seada alluvate tegevusele kindlaid eesmäärke. Enamikule neist (91,7%) on oluline juhi allumine samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Pooled neist suhtuvad ükskõikselt juhi omadusse huvituda alluvate elust ja tege-

vusest tööst vabal ajal.

Muude erialade töötajatele on samuti suuremal või vähemal määral tähtsad või mittetähtsad eelnevate erialade esindajate hinnatud juhi omadused ning iseloomujooned.

Tabelist 9 andmetest ja eelneva materjali selgitusest näeme, kuidas üksikute erialade esindajad hindavad teatavaid juhi omadusi ning iseloomujooni. Probleemi sügavamaks tõlgendamiseks peame vaatama ka olulisema hinnangu saanud juhi omaduse või iseloomujoone seost ülejäänutega, sest sageli nende vahelised erinevused on väikesed. Samuti üksikute erialadesse kuuluvad töötajate kontingenti.

Tabeli 9 järgnevas osas on esitatud andmed selle kohta, kuidas üksikute tootmisharude töötajad hindavad juhi omadusi ja iseloomujooni.

Siinsete andmete kohta kehtivad eespool toodud märkused.

Kuna tabeli 9 selles osas juhi omadustele antud protsentuaalsete positiivsete hinnangute summad ühtivad viie esimese omaduse ja iseloomujoone osas eelnevaga, siis käsitleme üksikuid löike veidi teise vaatenurga alt. Nimelt, vaatleme, kuidas teatavatele juhi omadustele ja iseloomujoontele on antud hinnangud üksikute tootmisharude töötajate poolt.

Kõige suurema positiivse hinnangu juhi oskusele teha ka ise neid töid, mida nõuab alluvatelt, on andnud maaparenduse I jaoskonna töötajad. 84,7% neist peab seda juhi oskust väga tähtsaks.

Farmide mehhaniseerimise ja elektrifitseerimise ala ning majanduse ja elamukommunaali ala töötajatest 85,7% (viimases kõigus töötab eelnevast poole vähem inimesi) peavad

tähtsaks juhi oskust ühendada erinevate inimeste jõupingutusi.

Juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teiselt hindavad väga tähtsaks kõik majanduse ja elamukomunaali ala töötajad. Ka teiste tootmisharude töötajad peavad seda omadust olulisemaks.

Pooled remonditsehhi töötajatest suhtuvad ükskõikselt juhi hoolitsusse alluvate ametialase töusu eest. Nende arvates võib see omadus juhil olla ja pole midagi, kui seda ei ole.

97,6% farmide mehhaniseerimise ja elektrifitseerimise ala töötajatest peavad juhi tähtsaimaks omaduseks alluvate õpetamise oskust. See juhi oskus on üldse võrdlemisi hinnatud koondise töötajate hulgas.

Kõige rohkem negatiivset hinnangut üksikute tootmisharude töötajate poolt esineb juhi iseloomujoone puhul, mille juures juht tunneb huvi, alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Nende inimeste juures võime oletada teatava piiri tõmbamist isikliku elu ja töötegemise vahele. Palju on ka neid töötajaid koondises, kes suhtuvad sellesse juhi iseloomujoonde positiivselt.

Enamike tootmisharude töötajad peavad tähtsaks juhi oskust kaasvestlejat ära kuulata.

Suhteliselt kõrgesti hinnatakse ka juhi oskust ja tahet oma otsuseid alluvatele põhjendada. Selle juhi iseloomujoone protsentuaalsete positiivsete hinnangute vahemik ulatub 67,1%-st kuni 85,1%-ni.

Enam-vähem samaselt peetakse tähtsaks juhi püüet end arendada erialaselt. 84,2% maaparanduse I jaoskonna töötajatest hindab seda juhi iseloomujoont väga.

Paljude tootmisharude töötajad suhtuvad juhi püüdesse

ametis edasi jõuda ükskõikseks. Samuti antakse sellele juhi iseloomujoonele rohkesti negatiivseid hinnanguid.

Tabelli 9 kolmandas osas on toodud andmed, kuidas hindavad erinevatesse vanusegruppidesse kuuluvad töötajad juhi omadusi ja iseloomujooni.

Nagu varem mainitud, esineb siin erinevusi protsentuaalsete positiivsete hinnangute summade põhjal paremusjärjestuses võrreldes kahe eelneva osa paremusjärjestustega.

Alla 18 aasta ja 18 aastased töötajad hindavad juhi oluliste omadustena oskust ka vestlejat ära kuulata ja püüet end täiendada erialaselt.

Enamik 19-20 aastaseid peab tähtsamaks juhi oskust alluvaid õpetada. Üsna olulisena nähakse ka juhi omadust alluda samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt.

Järgine vanusegrupp, s.o. 21-22 aastased, hindavad kõige kõrgemalt juhi huvi töö enda vastu. Selle omaduse kõrval on nende arvates ka oluline juhi allumine samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. 21-22 aastastest 1/4 ei pea vajalikuks juhi omadusena hoolitsust alluvate ametialase töusu eest.

23-24 aastased peavad väga tähtsaks juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt ja oskust alluvaid õpetada.

Ülejäänud vanusegruppidesse kuulub suurem osa koondise töötajaid.

86,2% 25-30 aastastest hindab kõige positiivsemalt juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. 83% nendest peab vajalikuks ka juhi alluvate õpetamise oskust. 12,3% 25-30 aastaste arvates on tähtis, kui juht

rõhutab oma ametialast üleolekut. 10,5% sellesse vanusegruppi kuuluvate töötajate arvates ei ole üldse oluline juhi hoolitsus alluvate ametialase tõusu eest.

Ka 31-35 aastased töötajad hindavad kõige kõrgemalt eelnevat kahte juhi omadust. 46,4% nendest ei hinda eriti juhi püüet ametis edasi jõuda.

36-40 aastastest 91,4% peab juhi olulisemaks omaduseks allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. 85,6% neist hindab väga tähtsaks juhi oskust kaasvestlejat ära kuulata. 43,5% 36-40 aastastest töötajatest suhtub üksiköikseltselt juhi ametis edasijõudmise püüdesse.

Viimasesse vanusegruppi, s.o. üle 40 aastaste töötajate hulka kuulub arvuliselt kõige rohkem koondise kollektiivi liikmeid. 90% peab väga tähtsaks juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab alluvatelt. Peaaegu sama palju (87,6%) selle vanusegrupi töötajaid hindab juhi oskust alluvaid õpetada. 17,4% üle 40 aastaste töötajate ei hinda juhi oskust ühendada erinevate inimeste jõupingutusi.

Eeltoodus nägime neid juhi omadusi ja iseloomujooni, milliseid hindavad koondise kindlate erialade esindajad, üksikute tootmisharude töötajad ja erinevate vanusegruppide liikmed. Osa neist juhi omadustest ja iseloomujoontest on seotud juhi funktsioonidega, osa tema suhtlemispskusega ja osa tema kui töötajaga.

Peame nentima, et juhi hindamisel on oluline võtta arvesse kõigepealt neid omadusi ja iseloomujooni, mis on seotud juhtimise funktsiooniga. Sellele järgneb juhi suhtumine oma töösse ja tema suhtlemisoskus.

Koondise töötajate hinnangutes juhi omadustele ja

iseloomujoonte esineb üsnagi olulisi kõikumisi. A r e n e -
n u d hinnangute kõrval on ka rehkesti neid, mida iseloomus-
tab ebaõige arusaamine juhi funktsioonidest. Viimaste andjad
hindavad juhi omadusi ja iseloomujooni vastavalt oma arusaama-
dele juhi vahetõrgetest alluvatega.

Paljud töötajad näevad juhis töökaaslast, kellele esita-
takse vastavalt sellelt tasemelt nõudeid.

Tabelis 10 on koondise töötajate hinnatud juhi omadused
ja iseloomujooned paigutatud selliselt, nagu kindlate erialade
esindajad neid tähtsaks pidasid, võttes aluseks protsentuaal-
sete negatiivsete hinnangute summad. Juhi omaduse või iseloo-
mujoone taga on sulgudes näidatud see koht, mille juhi omadus
või iseloomujoon sai protsentuaalsete positiivsete hinnangute
summa alusel.

Juhi omaduste ja iseloomujoonte negatiivsete hinnangu-
te summade restamisest lähtudes, näeme, et kindlate eriala-
de töötajate grupid on andnud juhi huvile alluvate eluga
tegelemiseks tööst vabal ajal kõige rohkem negatiivseid hin-
nanguid. Paljude erialade töötajate arvates ei ole sellel ju-
hi omadusel üldse tähtsust. Võrdlemisi suur on ka nende prot-
sent, kes suhtuvad ükskõikselt juhi omadusse huvituda allu-
vate elust ja tegevusest töövälises sfääris.

Tabelis 10 loetletud erialade esindajatest võrdlemisi
suur hulk nii protsentuaalselt kui ka absoluutselt ei pea
üldse tähtsaks juhi puuet ametis edasi jõuda, hoolitsust
alluvate ametialase tõusu eest, ametialase üleoleku rõhu-
tamist ja oskust ühendada erinevate inimeste jõupingutusi.

Nimetatud juhi omadused ja iseloomujooned ei ole
kindlate erialade töötajate teatavate inimeste silmis üldse

vajalikud. Paljud suhtuvad aga neisse ükskõikselt.

Tabeli 10 järgnevatel osadel on esitatud andmed, kuidas suhtuvad eespool toodud juhiomadustesse ja iseloomujoontesse üksikute tootmisharude töötajad ning erinevate vanusegruppide liikmed.

Vaadeldes erinevate vanusegruppide liikmete protsentuaalseid negatiivseid hinnanguid, näeme nooremate töötajate arvamusel juhiomadustele ja iseloomujoontele suhteliselt suuri hinnanguid. Nende hinnangute taga on väike arv inimesi ja juba mõned erinevad arvamusel mõjutavad oluliselt ühe või teise juhiomaduse ning iseloomujoone protsentuaalset suurust.

Meie arvates mõjutab protsentuaalsete hinnangute summasid ka erinevate vanusegruppide arv võrreldes erialade ja tootmisharude arvuga. Seetõttu üksikute osade kõrvutamine on raskesti, kuid tervikliku pildi saamiseks on vajalik jälgida konkreetsete osade protsentuaalsete hinnangute osatähtsusi ja suhteid.

Tabelites 11 ja 12 on esitatud andmed samal põhimõttel kui tabelites 9 ja 10. Vahe on selles, et nüüd koondise töötajad hindavad konkreetsete juhtide omadusi ja iseloomujooni sõltuvalt oma erialast, tootmisharust ja vanusest.

Tähtis on kõrvutada tabelite 11 ja 9 ning 12 ja 10 vastavate osade andmeid.

Tabelist 11 näeme, et kindlate erialade esindajate protsentuaalsete positiivsete hinnangute summade põhjal reastuvad koondise juhtide omadused ja iseloomujooned teisiti, kui reatasid samade erialade esindajate poolt soovitatavate juhtide

protsentuaalsete positiivsete hinnangute summade alusel.

Samuti ilmneb, et koondise juhtidele antud omaduste ja iseloomujoonte protsentuaalse positiivse näitaja summa on väiksem. Selle arvel on suurenenud vastavalt protsentuaalne negatiivne ja neutraalne näitaja. Eriti on muutunud viimase osatähtsus hinnangutes.

Niisiis tabeli 11 andmetest lähtudes võime väita, et kindlate erialade esindajate positiivse hinnangu järgi nende juhid alluvad samale töödistsipliinile, mida nõuavad teistelt. Nii 59,4% traktoristide arvates on nende juhil see omadus kindlasti. 10,4% selle eriala esindajatest aga leiab, et nende juhil ei ole nimetatud omadust. 30,2% traktoristidest ei oska öelda, kas nende poolt allub samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt või ei.

Ule 4/5 (83,1%) administratiiv-juhtivatest ja insener-tehnilistest töötajatest väidab, et nende juht allub samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Nimetatud juhi omadus saab nende käest kõrgeima positiivse hinnangu.

Teisel kohal on juhi huumorimeel. Enamike erialade esindajatest umbes poolte arvates on nende juhtidel huumorimeelt. Brandina autojuhtidest 59,5% ei tea, kas nende juhil on naljaseont või ei ole.

Kolmanda juhi omadusena järgneb oskus teha ka ise neid töid, mida nõuab alluvatelt. Selle omaduse olemasolus ei kahtle 71,2% autojuhtidest. See on kõrgeim positiivne hinnang konkreetse eriala juhile. Pooled treialitest väidavad, et nende juht ei oska ise neid töid, mida nõuab alluvatelt. 37,5% selle eriala esindajate arvates see omadus nende juhil on kindlasti. Suhteliselt paljude (22,9%) ekskavaatorijuhtidest

leiab, et nende juhil puudub eespoolmainitud omadus.

Neljas koht kuulub juhi oskusele kaasvestlejat ära kuulata. 54,2% autojuhtidest ja 51,8% ehitustöölised ei tea, kas nende juhil on kannatust neid kuulata või ei ole.

Kindlate erialade esindajate protsentuaalsete positiivsete hinnangute summade järgi viies koht kuulub ühele olulisemale juhi omadusele, s.o. tahtele ja oskusele viia läbi uuendusi töö korralduses. 72,1% administratiiv-juhtivatest ja insener-tehnilistest töötajatest annab oma juhile niisuguse omaduse. See on üheks paremaks näitajaks, mida küllaltki suur grupp inimesi arvab oma juhatajatest. Mitmete erialade töötajad leiavad, et nende juhtidel ei ole tahtet ja oskusi viia läbi uuendusi töö korralduses. Paljud jäävad selles hinnangus neutraalseks.

Järgnevas analüüsimise tabeli 11 teises osas esitatud andmeid, kuidas üksikute tootmisharude töötajad hindavad oma juhtide omadusi ja iseloomujooni.

Maaparanduse I jaoskonna töötajatest 65,5% arvates on nende juhil kaasvestleja ära kuulamise oskus. See on suurem protsentuaalne positiivne hinnang selle töötajate grupi poolt 53,4% nendest ei oska öelda, kas I jaoskonna juhatajal on oskust ühendada erinevate inimeste jõupingutusi või ei ole. 41,4% maaparanduse I jaoskonna töötajatest aga kindlalt näitab, et nimetatud omadus nende juhil on. Eelnevale lähedane olukord kajastub ka hinnangutes juhi püüdele ametis edasi jõuda.

71% maaparanduse II jaoskonna töötajatest peab olulisemaks oma juhataja omadustest allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. 64,2% selle jaoskonna liikmetest ei

oska üelda, kas nende juhataja hoolitseb alluvate ametialase töusu eest või mitte. Nende (ka mõne teiste tootmisharude töötajate) arvamus järgi 54,4% ei tea, kas juhil on huvi alluvate elu ja tegevuse vastu või ei ole. Samal ajal 59,4% II jaoskonna töötajate arvamusel selgub, et nende juhil on oskust ja tahet oma otsuseid alluvatele põhjendada.

Maaparanduse III jaoskonna juhatajal jääb 25,3% selle jaoskonna töötajate arvates see juhi omadus vajaka. 36,8% nendest aga hindab positiivselt juhataja oskust ja tahet oma otsuseid alluvatele põhjendada. Üldiselt annavad III jaoskonna töötajad rohkesti negatiivseid hinnanguid. Nii 40,5% selle jaoskonna liikmete arvamus järgi ei ole nende juhil huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Suur on ka kaubanduses töötavate inimeste hinnangu järgi nende juhi puudujääk nimetatud iseloomujoone osas. 40,9% kaubanduses töötavatest inimestest väidab, et nende juhil puudub huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal.

Maaparanduse IV jaoskond hindab kõrgemalt juhi oskust teha ka ise neid töid, mida nõuab alluvatelt. 61,1% selles töötavatest inimestest leiab, et see omadus on nende juhil kindlasti. 20% IV jaoskonna töötajate arvates nende juht rõhutab oma ametialase käitumisega üleolekut. Üldiselt koondises üksikute tootmisharude töötajate arvamusel oma juhtide kohta ilmneb, et need võrdlemisi suuresti rõhutavad oma ametialast üleolekut. Selle osas on antud üksikute tootmisharude töötajate poolt rohkesti negatiivseid hinnanguid, mis viitab liigselt juhtide ametialase üleoleku rõhutamisest.

77,3% terbatootmise I jaoskonna töötajate arvates on nende juhil oskusi teha ka ise neid töid, mida nõuab alluva-

telt. 34,8% selle jaoskonna liikmete arvates puudub nende juhil huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Sama palju inimesi ei oska öelda, kas nende juhil on nimetatud omadus või ei ole. 1/3 V jaoskonna töötajate arvates nende juht oma sõnade ja käitumisega rõhutab ametialast ül-olekut. Siin tuleb märkida, et 59,6% turbatootmise V jaoskonna töötajatest ei oska öelda, kas nende juhatajal on püüdnud ametis edasi jõuda või mitte.

Turbatootmise II jaoskonna töötajatest arvab 65,4%, et nende juhataja kõige hinnatavamaks oskuseks on kaasvestleja ärakuulamine.

Remonditsehhi töötajatest 75,8% peab oma juhataja juures oluliseks võrdvärselt tema allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab alluvatelt ja oskust kaasvestlejat ära kuulata. Remonditsehhi juhatajal puudub 27,3% töötajate arvates oskus teha ka ise neid töid, mida nõuab alluvatelt. Sellega lähedalt seotud on ka teine juhi omadus, nimelt oskus alluvaid õpetada. 23,5% remonditsehhi töötajatest väidab, et nende juhatajal ei ole seda oskust. Siin juhi puudulik oskus teha ise neid töid, mida nõuab alluvatelt tingib ka puuduliku alluvate õpetamiskuse. Kõigepealt tuleb osata ise, siis saab alles teistele õpetada.

Väga paljude tootmisharude töötajad ei oska öelda, kas nende juhtidel on püüdnud ametis edasi jõuda või ei ole. Enamiku tootmisharude töötajate neutraalne hinnang selle juhi omaduse kohta on suurem teistest hinnangutest. Seda momenti võib teataval määral põhjendada sellega, et küllaltki paljud koondise töötajad ei tunnustä hästi oma juhte. See järeldus on ilmanud ka

eespool.

Erinevate vanusegruppide liikmete protsentuaalsete positiivsete hinnangute summade alusel reastuksid juhtide omadused ja iseloomujooned järgmiselt:

- allumine samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt,
- oskus kaasvestlejat ära kuulata,
- oskus teha ka ise neid töid, mida nõuab alluvateilt,
- tahe ja oskus viia läbi uuendusi töö korralduses,
- oskus ja tahe oma otsuseid alluvatele põhjendada.

21-22 aastastest 65,2% hindab oma juhi oskust teha neid töid mida nõuab alluvateilt. 26,7% nendest väidab, et nende juhil puudub huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. 20% sellest vanusegrupist arvab oma juhatajast, et see ei hoolitse alluvate ametialase tõusu eest.

65,8 % 25-30 aastastest on seisukohal, et nende juht allub samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. 25,4% selle vanusegrupi liikmetest leiab, et tema vahetus juhil on omandus rõhutada oma ametialast üleolekut. 25-30 aastaste töötajatest 22,3% arvates, nende juht ei hooli alluvate ametialase tõusu eest.

31-35 aastaste töötajate suurimast negatiivsest hinnangust, 25,9% on andnud selle, väidab, et juht ei tunne huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal. Erinevate vanusegruppide liikmete hulgas domineerib selle juhi omaduse puudumise tõttu negatiivne hinnang.

25,3% 36-40 aastaste negatiivse hinnangu järgi ilmneb, et nende juhid rõhutavad oma ametialast üleolekut. Sellesse vanusegruppi kuuluvad töötajad hindavad oma juhtide oskust

kaasvestlejat ära kuulata.

Üle 40 aastastest 62,4% hindab oma juhi allumist samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. 61,4% neist leiab, et juhid, kellele üle 40-aastased alluvad, oskavad ka ise teha neid töid, mida nõuavad alluvatelt. Küllalt suur hulk selle vanusegrupi töötajatest ei oska anda hinnangut oma juhtide mitmesuguste omaduste ja iseloomujoonte kohta.

Tabelis 12 on esitatud andmed vastavalt kindlate erialade esindajate, üksikute tootmisharude töötajate ja erinevate vanusegruppide liikmete hinnangutest juhi omaduste ja iseloomujoonte reastamise aluseks on võetud protsentuaalsete negatiivsete hinnangute summad. Sellest näeme, milliste juhi omaduste ja iseloomujoonte vajakust tunnevad koondise töötajad.

Üsnagi paljude kindlate erialade esindajate arvates ei ole nende juhil huvi alluvate tegevuse vastu tööst vabal ajal. Seetõttu juhi huvi puudumine on tingitud suure negatiivse hinnangu. Samal ajal tuleb märkida, et mitmete erialade paljud esindajad ei oskanud öelda oma juhi kohta, kas tal on huvi alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal või ei ole.

Teisel kohal on negatiivsetest hinnangutest see, et suhtelised paljud kindlate erialade töötajatega juhid rõhutavad oma ametialast üleolekut. 18,3% traktoristidest leiab, et nende juht rõhutab oma ametialast üleolekut. Üksikute tootmisharude töötajate poolt antud protsentuaalsete negatiivsete hinnangute summad oma juhtide kohta viisid selle juhi negatiivse omaduse esikohale. Tabeli 12 kaks kõige negatiiv-

semat hinnangut on vahetanud kohad.

Erinevate vanusegruppide liikmete protsentuaalsete negatiivsete hinnangute summade alusel leiame, et negatiivsetest hinnangutest kuulub ^{patim} patim koht juhi omadusele, mis rõhutab tema ametialast üleolekut. Sullele negatiivsele hinnangule järgneb juhi omadus huvi puudumisest alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal.

Seega koondise töötajate poolt peetakse nii juhi omaduste ja iseloomujoonte kui ka oma vahetu juhi omaduste ja iseloomujoonte juures tähtsaks rida nõudeid, millistele juht peaks vastama. Koondises on kõige kõrgemale seatud juhi allumine samale töödistsipliinile, mida nõuab teistelt. Samal ajal juhi omadused, mis on otseselt seotud juhi funktsiooni täitmisega, on tagaplaanil.

Sotsiaalse planeerimise seisukohalt on oluline teada, et kui juhid ei tunne huvi paljude alluvate elu ja tegevuse vastu tööst vabal ajal ja kui nad näevad töötajas ainult töötegitjat, siis on selge, et see keskkond ei ole selline, kus kujuneb isiksus. Siin ei olla huvitatud isiksuse iseloomujoonte ja omaduste süvendamisest või muutmisest ning tema eluprobleemidest. Inimene tahab olla hinnatud mitte ainult tööalaste võimete, vaid ka isiksuse omaduste poolest. Kollektiivis on vaja jõuda selleni, et iga tööline leiaks oma võimete ja omaduste alusel teatud positsiooni kaaslaste hulgas. See peab toimuma ühiste ettevõtmiste käigus.

Kokkuvõttes võime öelda, et koondise töötajad hindavad juhtkoma poolt juhtimise funktsiooni täitmist võrdlemisi tagasihoidlikult. Seevastu juhti kui töötajat iseloomustatakse

positiivsemalt. Viimane kehtib ka juhtide suhtlemisoskuse kohta. Üldiselt ilmnes, et tegelikud juhid on erinevad võrreldes sellega, millistena töötajad neid sooviksid näha.